



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** DISSERTAÇÃO

A INTEGRAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE SOCIAL MEDIA  
NUM *PORTAL WEB* : UM ESTUDO DE CASO NO  
PORTAL SAPO

DANIELA PATRÍCIA SEQUEIRA DOS SANTOS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA WINNIE PICOTO

SETEMBRO – 2012

## RESUMO

As ferramentas de *Social Media*, beneficiando das características da *Web 2.0*, funcionam como um recurso de apoio *online* às organizações, para além do seu *site* institucional. Permite-lhes estar onde os utilizadores estão, criar proximidade e, mais ainda, conversar com eles e saber o que eles pensam e querem. A viralidade e o *word-of-mouth* tornaram-se mais fáceis quando estas ferramentas nos permitem partilhar, gostar e utilizar a multimedialidade e convergência – já que também podem comunicar entre si. É uma comunicação em grande escala que, potencialmente, serve aos Portais *Web*. Ainda mais no meio competitivo que é o *online*, onde se “luta” para conseguir mais visualizações, melhores *rankings* de pesquisa e ser a página de entrada para o universo da *Web*.

Este trabalho discute como é que os Portais *Web* podem integrar as ferramentas de *Social Media* e como é que beneficiam do seu uso. Assim, o objetivo prende-se em perceber como é feita a integração destas ferramentas e os benefícios conseguidos num Portal de notícias. Foi selecionado o maior Portal *Web* português para ser alvo deste estudo de caso. Para a recolha de dados foram realizadas entrevistas, analisados dados analíticos internos e documentos da organização.

Nas conclusões do estudo, verificou-se que foram criadas condições para acolher e integrar as ferramentas escolhidas, mas de forma muito orgânica e fluida. Apesar de, na maioria, não ter havido uma adoção pensada – mas sim espontânea, verifica-se essencialmente uma maior atenção na construção de comunidade, e menos na capacidade de absorção. Os benefícios conseguidos corroboram a literatura apresentada.

**Palavras-chave:** *Web 2.0*, jornalismo 2.0, *Social Media*, Portal *Web*, integração, benefícios.

## **ABSTRACT**

Benefiting from Web 2.0 features, Social Media works as an online support to organizations, beyond the organization's website. Social Media allows organizations to be where the users are, creating proximity, talk with them and know what they want. Virality and word-of-mouth became easier, as these platforms allow us to share, to like and use multimediality and convergence – since it can interact together. It's a large scale communication that potentially serves to Web Portals. Even more in the competitive environment that is the online, where they struggle to get more views, better search rankings and be the homepage for the Web universe.

This dissertation discusses how the Web Portals can integrate Social Media and how it is benefiting from its use. Thus, the aim is to realize how the integration of Social Media is done and the benefits achieved in a News Portal. The largest Portuguese Web Portal was selected to be focused in this case study. For data collection, three interviews were conducted and then some analytical data and internal documents of the organization were analyzed.

It was found that conditions were created to accommodate and integrate the chosen Social Media platforms, but in an organic and fluid way. Although there hasn't been a mindful adoption, in most of the cases, there is a great focus in community construction and less in the absorptive capacity. The benefits achieved corroborate the literature presented.

**Key words:** Web 2.0, Journalism 2.0, Social Media, Web Portal, integration, benefits

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, a Professora Winnie Picoto, por me ter guiado, aconselhado e feito sugestões durante estes meses de trabalho que culminaram nesta dissertação.

À Diretora da Equipa Editorial, Rute Sousa Vasco e, de igual modo, à minha orientadora de estágio e Responsável pelas Áreas de Serviço e Comunidade, Maria João Nogueira, por me terem acolhido e me terem aberto as portas para poder realizar este estudo sem qualquer limitação. Espero ter correspondido às expectativas.

Aos restantes entrevistados, Ana Godinho e Pedro Neves por me terem deixado “roubar” tempo do seu trabalho, por me terem deixado à vontade nas entrevistas e por me terem dado material tão rico para trabalhar.

Um agradecimento especial à minha família, aos meus amigos e aos meus colegas de Mestrado e de trabalho por me terem acompanhado nesta jornada, motivado e, acima de tudo, me trazerem de volta á realidade.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1. Introdução .....	8
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Portal <i>Web</i> .....	10
2.2. <i>Web 2.0</i> .....	11
2.2.1. Jornalismo 2.0 .....	12
2.3. <i>Social Media</i> .....	15
2.4. Benefícios da integração das plataformas de <i>Social Media</i> num Portal.....	19
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1. Método de pesquisa.....	22
3.2. Recolha e Análise de Dados .....	23
<b>CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>24</b>
4.1. Apresentação da organização .....	24
4.2. <i>Social Media</i> na organização.....	27
4.2.1. Twitter .....	31
4.2.1.1. Adoção pensada.....	31
4.2.1.2. Comunidade .....	32
4.2.1.3. Capacidade de absorção .....	32
4.2.2. Blogue .....	33
4.2.2.1. Adoção pensada.....	33
4.2.2.2. Comunidade .....	34
4.2.2.3. Capacidade de absorção .....	35
4.2.3. Facebook .....	36
4.2.3.1. Adoção pensada.....	36
4.2.3.3. Capacidade de absorção .....	38
4.2.4. Google +.....	39
4.3. Benefícios alcançados com a integração das ferramentas de <i>Social Media</i> .....	39
4.4. Análise crítica.....	41
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA.....</b>	<b>44</b>
5.1. Conclusões .....	44
5.2. Limitações .....	45
5.3. Estudos Futuros .....	45
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>50</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ASC – Áreas de Serviço e Comunidade

PB – Plataforma de Blogues

PT – Portugal Telecom

SAPO - Servidor de Apontadores Portugueses *Online*

SM – *Social Media*

TI – Tecnologias de Informação

WOM – *Word-of-Mouth*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Descrição da metodologia utilizada.....	22
Figura 2 - Cronologia do SAPO .....	25
Figura 3 - Serviços e Canais do SAPO.....	26
Figura 4 - Diagrama de <i>Social Media</i> do SAPO .....	29
Figura 5 - Faixa etária dos utilizadores da conta do SAPO no Facebook .....	37
Figura 6 – Série temporal com o alcance da conta do SAPO no Facebook – 01 de janeiro a 30 de junho de 2012.....	37
Figura 7 - Tráfego encaminhado para os canais vindo do Facebook .....	40
Figura 8 - Conceptualização dos principais benefícios conseguidos pelo SAPO nas ferramentas de <i>Social Media</i> .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre os <i>Media</i> clássicos e os novos <i>Media</i> .....	12
Quadro 2 - Principais alterações com o aparecimento do <i>Social Media</i> .....	17
Quadro 3 - Benefícios das tecnologias da <i>Web 2.0</i> .....	20
Quadro 4 - Potenciais benefícios das ferramentas de <i>Social Media</i> .....	21
Quadro 5 - Dados do Facebook e Twitter.....	30
Quadro 6- Síntese da forma de utilização dos <i>Social Media</i> no SAPO.....	43
Quadro 7 - Definição de <i>Web 2.0</i> .....	50
Quadro 8 - As mudanças com a <i>Web 2.0</i> .....	50
Quadro 9 - Os quatro componentes do <i>engagement</i> .....	51
Quadro 10 - Métricas para as aplicações de <i>Social Media</i> .....	51



## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

### 1.1. Introdução

Utilizada por pessoas e organizações em todo o mundo, a Internet coloca ao alcance de qualquer empresa a entrada facilitada em novos mercados, a conquista de novos clientes, o estabelecimento de relações com fornecedores e a celebração de novas alianças e parcerias. Neste meio não existem os limites materiais, geográficos e temporais que a forma “convencional” de conduzir os negócios impõe (Pereira, 2008). Através das suas características próprias e do uso das tecnologias da informação (TI), a Internet facilita o acesso a conteúdos e à comercialização de bens e serviços. O meio digital permite recolher informação de qualidade sobre os gostos dos clientes, podendo adequar ofertas às suas preferências e reduzindo, consequentemente, os custos de interação com o cliente (Carrera, 2009). A Internet criou uma “feira” global, caracterizada por transações comerciais 24 horas por dia e 7 dias por semana, que aproximou os consumidores dos vendedores (Rothaermel e Sugiyama, 2001).

A *Web 1.0*, a *web* estática, evoluiu para a *Web 2.0*, uma nova forma de utilizar a Internet, onde os conteúdos e aplicações já não são criados e publicados pelo indivíduo mas continuamente modificados por todos os utilizadores, de forma colaborativa e participativa. A *Web 2.0* favoreceu a criação das ferramentas de *Social Media*, que se baseiam nas suas características (Kaplan e Haenlein, 2010). Os utilizadores da *Web* não são pessoas passivas, eles esperam desempenhar um papel ativo na comunicação (Huizingh, 1999) e utilizam estas novas ferramentas para partilhar todo o tipo de conteúdos, opiniões e experiências (Lariscy et al., 2009). Impulsionadas pela cultura de colaboração, acredita-se que as empresas de comunicação estão a transformar-se em empresas 2.0: estão a evoluir para um modelo de comunicação mais aberto, interativo, multidimensional e participativo (Flew, 2008).

Após esta contextualização, e dado o interesse em verificar de que forma os Portais *Web* fazem uso destas novas ferramentas, partiu-se das seguintes perguntas de investigação abaixo, utilizando o Portal SAPO como contexto empírico:

- Como é feita a integração das ferramentas de *Social Media* no Portal?
- Como é que o Portal beneficia do uso destas ferramentas?

Assim, os objetivos desta dissertação prendem-se com perceber como é feita a integração das ferramentas de *Social Media* no Portal e os benefícios conseguidos pelo SAPO pela utilização destas ferramentas. Destaca-se o trabalho de Culnan et al. (2010) que definem três elementos de implementação essenciais para ganhar valor através das ferramentas de *Social Media* e que conduzem a estrutura deste estudo de caso: adoção pensada, construção de comunidade e capacidade de absorção.

A dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro é a Introdução, no segundo capítulo faz-se uma Revisão de Literatura onde se definem as características de um Portal *Web*, é descrito o jornalismo 2.0 contextualizado na *Web 2.0* e é caracterizado o termo de *Social Media* sendo, por fim, apresentados os seus benefícios teóricos. No capítulo terceiro é descrita a metodologia de investigação utilizada e no quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, estruturado pelas ferramentas mais utilizadas pelo Portal SAPO. No quinto capítulo é realizada uma análise crítica do caso, são definidas as conclusões, são apresentadas as suas limitações e são sugeridas possibilidades para estudos futuros.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Portal Web

Além das edições *online* dos jornais, existem também os grandes Portais que agregam informação jornalística abrangente, serviços e entretenimento. Estes, para prestar serviços aos utilizadores, obrigavam-nos a entrar num determinado *site*, tendo como objetivo o aumento de tráfego, evitar a dispersão e orientar a navegação do utilizador pela Internet (S. Barbosa, 2002). Os Portais são os “*gatekeepers*” para a navegação na Internet, fornecendo muitos serviços de comunicação pessoal como o *e-mail* ou *chats* sendo que muitos destes são de uso gratuito, mas criam fidelidade. Os Portais são dos *sites* mais visitados na Internet (Telang e Mukhopadhyay, 2005).

Os Portais criaram uma nova categoria para o jornalismo *online*: o jornalismo de Portal, marcado por uma dinâmica mais ágil, principalmente pela consolidação do modelo de notícias em tempo real de constante atualização, as chamadas “*hard news*”, e pela integração do conteúdo de *sites* de grandes jornais consolidados (S. Barbosa, 2002).

Flores-Vivar e Aguado (2005 apud Tejedor-Calvo, 2010) e Rodríguez-Martínez et al. (2010) apontam as seguintes características aos Portais de notícias:

- Integração dos três grandes meios: imprensa, rádio e televisão;
- Acesso rápido a uma informação variada;
- Atualização constante da informação, sem limites de espaço e tempo e possibilidade de personalizar conteúdos e de segmentar mercados informativos;
- Eliminação de barreiras geográficas na cobertura informativa;
- Meio interativo: o leitor não é um utilizador passivo uma vez que pode, até certo ponto, moderar o “produto” que está a consumir.

É um objetivo comum aos Portais o de desenvolver uma base leal de utilizadores que visitam o *site* frequentemente e que gastam algum tempo de visita. Conseguir um uso repetido dos seus serviços também é um objetivo crítico pois permite-lhes conhecer

melhor os seus utilizadores, melhorar o *design* do *software*, atualizar a informação e a oferta de serviços, etc. (Telang e Mukhopadhyay, 2005).

## 2.2. Web 2.0

Nos últimos anos, tanto a popularização das tecnologias digitais e a ampliação das formas de acesso à Internet, como a diminuição do preço dos computadores e de ligação, têm criado um cenário propício à expansão das práticas comunicativas na Rede. Muitas são as ferramentas da *Web 2.0* que se tornam cada vez mais populares e mostram como o utilizador, que antes era um observador, passa a ter uma participação cada vez mais intensa a partir da produção de seus próprios conteúdos (Machado et al., 2009). Da *Web 1.0* para a *Web 2.0*<sup>12</sup> as grandes diferenças são o conceito de horizontalidade, colaboração, criação conjunta e participação (Tejedor-Calvo, 2010).

O'Reilly (2005) define as sete características essenciais da *Web 2.0*:

- Utilizar a *Web* como uma plataforma independente, que tira proveito de *software* de *open-source* (Constantinides e Fountain, 2008);
- Arquitetura de participação: as produções intelectuais não são propriedade exclusiva de nenhum indivíduo, mas sim da coletividade que tem acesso à Rede;
- Dados a uma escala maciça: as empresas estão a desenvolver serviços inteligentes que recolhem a informação disseminada na Rede pelos consumidores, sobre as empresas e os seus produtos, produzindo recomendações sustentadas (Sá e Bertocchi, 2006);
- Eliminar o ciclo de desenvolvimento do *software* (o beta perpétuo): desenvolvimento contínuo e incremental, precisando da participação e interação dos utilizadores – consumindo, contribuindo, fazendo revisões e editando (Constantinides e Fountain, 2008);
- Apresentar modelos leves de programação facilmente integradas em tecnologias em uso, oferecendo soluções *online* simples, de código aberto e com grande foco na prestação de um serviço;
- Desenvolver aplicações tendo em vista a sua utilização noutros meios;

---

<sup>1</sup> Quadro 7 – Definição de *Web 2.0*, por autor, em Anexo

<sup>2</sup> Quadro 8 – As mudanças com a *Web 2.0*, em Anexo

- Utilizar interfaces interativas, dinâmicas e de uso fácil.

### 2.2.1. Jornalismo 2.0

Durante a sua evolução, o jornalismo adaptou-se às inovações tecnológicas para se aperfeiçoar e divulgar conteúdo (Oliveira e Glanzmann, 2010). Hoje, estamos perante um movimento de descentralização da produção da informação em que já se pratica a comunicação colaborativa símbolo da *Web 2.0*. A tecnologia alterou a forma como os jornalistas trabalham, alterou a natureza do conteúdo das notícias, modificou a estrutura da indústria noticiosa e modificou a natureza das relações entre os *Media* tradicionais e os seus públicos (E. Barbosa, n.d.; Canavilhas e Ivars-Nicolás, 2012).

**Quadro 1 - Diferenças entre os *Media* clássicos e os novos *Media***

<i>Medias clássicos</i>	<i>Novos Media</i>
Profissionais institucionalmente certificados	Amadores não certificados
Criação de conteúdos no quadro em organizações institucionalmente hierarquizadas	Produção de conteúdos em modo aberto, distribuído e com progressivo desenquadramento institucional
Conteúdos intelectualmente protegidos	Diversas formas de propriedade intelectual, desde as leis tradicionais a novos tipos de licenças
Inicialmente, conteúdos analógicos com degradação física	Cópia digital com base em dispositivos tecnológicos neutrais
Controlo dos múltiplos canais de distribuição	Plataformas abertas não controladas

*Fonte:* Lindon et. al (2004)

A Internet, com o consequente crescimento de utilizadores de banda larga, e a queda progressiva do custo dos computadores foram os grandes motivadores da revolução do jornalismo (Machado et al., 2009; Oliveira e Glanzmann, 2010). Também, o aumento exponencial do número de dispositivos móveis, de tecnologia digital de qualidade razoável e a baixo custo e que facilitam o registo e divulgação dos factos no momento em que eles ocorrem, facilitaram a divulgação de uma notícia pelo utilizador comum (Machado et al., 2009; Sá e Bertocchi, 2006). Um outro fator diz respeito à premissa da livre circulação da informação (Machado et al., 2009). A popularização da Internet e o desenvolvimento de ferramentas e plataformas para a partilha de conteúdo, opiniões e experiências – aliada ao facto da Internet ter sido concebida com uma

arquitetura aberta – quebraram a exclusividade dos governos e dos meios de comunicação como distribuidores de informações: o leitor também passou a ter este poder (Spyer, 2007). A *Web 2.0* oferece uma série de vantagens ao novo jornalismo. Além de todo este processo se ter tornado mais prático e veloz, a integração dos *media* amplia o reportório do jornalista, bem como as ferramentas da *Web 2.0* agregam valor ao processo comunicacional, potencializando as formas de publicação, partilha e organização de informações (Oliveira e Glanzmann, 2010; Canavilhas e Ivars-Nicolás, 2012).

Por ser uma prática relativamente nova no meio *online*, o fazer jornalístico ainda se confunde nas mais variadas denominações como jornalismo *online*, jornalismo digital e *Web* jornalismo (Oliveira e Glanzmann, 2010), ou como o “quarto tipo de jornalismo” – a seguir à rádio, televisão e jornais – pelos autores Bardoel e Deuze (2001).

O jornalismo *online* pode ser subdividido em três importantes fases no que diz respeito à evolução tecnológica e de linguagem (Mielniezuk, 2001):

- 1) Fase Transpositiva: o conteúdo *online* era apenas uma adaptação da versão impressa, que ganhava espaço na Internet. O material era atualizado a cada 24 horas, de acordo com o fecho das edições impressas. A comunicação acontecia de “um-para-muitos”, em massa, com limitadas respostas da audiência, apesar de a Internet possibilitar a comunicação simultânea de duas vias entre várias pessoas (Spyer, 2007);
- 2) Fase da metáfora: mesmo sendo fiéis ao modelo impresso, os jornais *online* começaram a autonomizar-se, oferecendo serviços complementares *online* e abrindo novas possibilidades de rentabilização da quantidade de fontes e dados que um jornal acumula diariamente (Fidalgo, 2000). Por esta altura surgem as hiperligações para notícias, a utilização de *e-mail* e fóruns de debate como primeiras manifestações de interatividade entre jornalista e leitor;
- 3) Fase do *Web* jornalismo: permite a transmissão mais rápida de sons e imagens, além de explorar todas as características do *Web* jornalismo. Muitos jornais já disponibilizam *online* uma consulta de edições anteriores, hiperligações para áreas afins, estímulo à participação dos leitores em debates e sondagens, venda de produtos e de serviços, publicidade, etc., nalguns casos apenas reformatando os dados preparados para a edição em papel, noutros desenvolvendo produtos específicos e destinados exclusivamente a suporte eletrónico (Fidalgo, 2000).

Como consequências para a prática jornalística temos o desaparecimento do papel do jornalista como único árbitro e produtor de notícias, o fim do modelo de *gatekeeping* – dado que o *feedback* instantâneo do leitor (através da leitura, dos comentários, das avaliações e partilha de notícias) oferece ao editor elementos para decidir qual a prioridade a dar na cobertura do evento –, e a adoção de blogues, redes sociais e jornalismo cidadão (Rosales, 2006; Hartley, 2007).

Ao estudar as características do jornalismo desenvolvido para a *Web*, Bardoel e Deuze (2001) apontam-lhe quatro elementos: interatividade, personalização de conteúdo, hipertextualidade e multimedialidade e Palacios (2002) acrescenta ainda a instantaneidade do acesso. Assim, abaixo definem-se as características do jornalismo *online*:

- Multimedialidade/Convergência: utilização dos formatos dos *media* tradicionais (imagem, texto e som) no conjunto da notícia. A convergência, devido à digitalização da informação e da sua posterior circulação e disponibilização em múltiplas plataformas e suportes, torna-se numa situação de agregação e complementaridade;
- Interatividade: relacionado com a velocidade da circulação das notícias e da atividade jornalística, mas também por as notícias *online* permitirem que o leitor/utilizador faça parte da experiência jornalística;
- Hipertextualidade: utilização de hiperligações para oferecer informação sobre a informação. O utilizador pode optar por aprofundar o conhecimento sobre uma dada notícia;
- Personalização de conteúdo: há *sites* de notícias que permitem a pré-seleção dos assuntos, bem como a sua hierarquização e escolha de formato de apresentação visual pelo utilizador. Quando o *site* é acedido, a página de abertura é carregada atendendo às preferências previamente estabelecidas, colocando um produto jornalístico para servir o leitor individual;
- Instantaneidade: a rapidez do acesso, combinada com a facilidade de produção e de disponibilização permite uma extrema agilidade na atualização do material nos jornais da *Web*, possibilitando o acompanhamento contínuo em sua volta.

Na *Web 2.0* os utilizadores tornaram-se “*prosumers*” já que passaram a contribuir na criação de bens e serviços em vez de, simplesmente, consumirem o produto final e afastando-se das estruturas assimétricas do “um para muitos” (Carrera, 2009; Tejedor-Calvo, 2010). O papel de “*prosumers*” também está presente quando leem, recomendam ou enviam notícias e uma vez que a *Web 2.0* funciona sobre o efeito de rede, cada clique pode influenciar o que será visto ou não por outras pessoas (Future, 2006).

A importância das plataformas abertas, quer ao nível tecnológico quer ao nível do *software* e dos conteúdos em geral, torna-se agora definitivamente clara: permitiram uma explosão de criatividade protagonizada por milhões de indivíduos que utilizam e criam novos conteúdos. O fenómeno não se localiza num projeto específico, é generalizado com a utilização de ferramentas interativas, como blogues, redes sociais e jornais *online*, que disponibilizam quase instantaneamente conteúdos dos acontecimentos ocorridos em qualquer parte geográfica (Carrera, 2009).

Nos últimos anos diversas aplicações e ferramentas que utilizam a plataforma da *Web 2.0* ganharam uma dimensão conectiva, sendo reconhecidas como ferramentas sociais, que permitem aos utilizadores interagir e partilhar conhecimento numa dimensão social, realçando o potencial humano (Sá e Bertocchi, 2006).

### **2.3. Social Media**

*Social Media* refere-se aos recursos *online* que os utilizadores utilizam para partilhar todo o tipo de conteúdo, desde vídeos, fotos, imagens, ideias, opiniões e notícias (Drury, 2008). As ferramentas de *Social Media* são, essencialmente: *blogging* (Twitter, Blogs e Google Buzz), redes sociais (Facebook, LinkedIn, MySpace), *media sharing* e *podcasting* (Youtube, Flickr, iTunes), *wikis* e fóruns (Wikipédia, Wiki-Care) e *social bookmarking* (Digg, Del.icio.us).

As plataformas de *Social Media* têm cinco características em comum (Mayfield, 2006):

- Participação: apelo à participação e ao *feedback* dos diversos utilizadores, tornando mais ténue a linha que separa os *media* da audiência;



- Abertura: permitem a participação de qualquer utilizador através de comentários, *feedback*, votações ou partilha de informação, sendo raras as barreiras ao acesso e uso do conteúdo;
- Conversação: enquanto os *mass-media* transmitem e distribuem os seus conteúdos para grandes audiências, nos *Social Media* estamos perante uma conversa nos dois sentidos, de alguns para alguns;
- Comunidade: as plataformas colaborativas de *Social Media* permitem a criação e manutenção de comunidades através da partilha de conteúdos e informação entre utilizadores com interesses comuns, de forma fácil e rápida;
- Conectividade: o sucesso da maioria destes novos *media* passa pelas interligações existentes nos mesmos (interoperacionalidade) e a combinação entre os diferentes tipos de *websites*, recursos ou pessoas.

Turban et al. (2011) explicitam que as organizações interagem com estas plataformas de diversas formas, nomeadamente:

- Participação numa rede social pública (Facebook, LinkedIn e Second Life) para partilha de informação, publicidade, pesquisa de mercado, recrutamento e outras atividades;
- Criação de redes sociais internas para uso exclusivo dos trabalhadores;
- Criação de redes sociais próprias para uso dos consumidores e parceiros de negócio;
- Melhoria das aplicações existentes através da inclusão de blogues, *wikis* e fóruns de discussão;
- Desenvolvimento de ferramentas ou serviços que incluem recursos de suporte a aplicações de redes sociais.

Meadows-Klue (2008) aponta cinco alterações trazidas pelos *Social Media* e que se encontram resumidos no Quadro 2:

**Quadro 2 - Principais alterações com o aparecimento do *Social Media***

<b>Anterior ao <i>Social Media</i></b>	<b><i>Social Media</i></b>
Interrupção	<i>Engagement</i>
Conformismo e unidade	Diversidade, identidade pessoal
<i>Mass-media</i>	<i>Media</i> das massas
Generalização	Dados valiosos
Controlo	Conversação

*Fonte:* Meadows-Klue (2008)

Para ganhar valor através de uma plataforma de *Social Media*, as empresas precisam de desenvolver estratégias de implementação baseada em três elementos (Culnan et al., 2010):

- Adoção pensada: decidir que plataforma utilizar e de que forma, atribuir responsabilidade pela sua gestão, identificar métricas para medir valor, assegurar que todas as aplicações estarão prontamente acessíveis e gerir o risco;
- Construção de comunidade: quanto mais envolvido um indivíduo estiver com a comunidade, maior propensão terá para ser colaborativo. Ao longo do tempo, as pessoas desenvolvem um sentido de responsabilidade em relação à comunidade baseada na partilha com os outros membros;
- Capacidade de absorção: as plataformas de *Social Media* são um tipo de sistema de processamento de transações onde os consumidores criam mensagens em forma de *tweets*, *posts* ou comentários. As mensagens recebidas pelos meios tradicionais diferem das recebidas nestas plataformas porque se antes o seu conteúdo era privado, visto apenas pela organização, agora as comunicações são postadas num fórum público. As organizações precisam de reconhecer e de explorar estas novas informações transmitidas pelos seus consumidores, desenvolvendo sistemas e regras formais para serem utilizadas pelos colaboradores, ajudando-os a processar estas mensagens.

O valor gerado numa plataforma não deriva da plataforma em si, mas como esta é utilizada (Culnan et al., 2010). As aplicações de *Social Media* têm o potencial para gerar um valor adicional pois possibilitam a criação de comunidades *online*, que se tornaram um ponto de interesse das empresas devido à sua crescente popularidade, como no Twitter e Facebook. As empresas conseguem retirar valor das comunidades

quando os consumidores se comprometem numa base regular, coproduzindo conteúdo e partilhando poder. Se estes relacionamentos forem bem sucedidos, os consumidores sentir-se-ão como pertencendo à organização, divulgando-a, tornando-se mais leais aos seus produtos e tornando-se mais resistentes a informações negativas (Culnan et al., 2010). Estar presente numa destas plataformas não garante que os consumidores se sintam atraídos pela sua página e se comprometam com a organização. A base para a comunidade está na criação de um relacionamento. As organizações precisam de uma estratégia para implementar plataformas de *Social Media* se quiserem retirar valor a estas comunidades, especificamente porque o seu uso é voluntário e as comunidades resultam das interações entre os membros ao longo do tempo (Culnan et al., 2010).

No ambiente do *Social Media*, cada vez que uma pessoa utiliza uma aplicação usada pela empresa, a organização ganha uma maior exposição. Esta exposição melhora e reforça as associações à marca na mente dos consumidores. Neste contexto, a “*awareness*” torna-se um fator-chave nos objetivos de *Social Media* das empresas (Hoffman e Fodor, 2010).

Para Drury (2008), *Social Media Marketing* é sobretudo construir uma relação e um diálogo com uma audiência, onde a mensagem é alterada pela troca de perceções e ideias entre os participantes, o chamado *engagement* (Eikermann et al., 2008; Meadows-Klue, 2008). Os *marketeers* deveriam relacionar-se com os consumidores e disponibilizar conteúdos relevantes, para que sejam motivo de conversa entre eles - criação de *buzz* (Drury, 2008).

Haven (2007) utiliza quatro componentes para definir o *engagement*<sup>3</sup>:

- Envolvimento: elementos mensuráveis da relação do indivíduo com a marca. É o primeiro ponto de contacto entre estes;
- Interação: profundidade do envolvimento e mede as ações, nomeadamente a contribuição do consumidor com conteúdos, requisitos de informação adicional ou com a compra de produtos e serviços;
- Intimidade: afeição e sentimentos que o indivíduo nutre por uma marca;
- Influência que o indivíduo tem na marca ao longo do tempo: determina a propensão do indivíduo a encorajar outro consumidor a considerar ou comprar uma marca, produto ou serviço.

---

<sup>3</sup> Em anexo, no Quadro 9, estão definidas as métricas que são usadas em cada um dos componentes do *engagement*

Em *Social Media* o conceito de *word-of-mouth* (WOM), também conhecido como marketing viral e *buzz* (Kozinets et al., 2010) é muito utilizado pois é uma forte ferramenta para influenciar as atitudes e comportamentos dos consumidores (Mazzarol et al., 2006). Como a tecnologia que está por detrás das ferramentas de *Social Media* se baseia na *Web 2.0*, ou seja, em plataformas colaborativas, o potencial de divulgação é muito maior, bem como a velocidade das mensagens (Rosa, 2010). Esta noção de WOM contorna o marketing tradicional por deixar que os indivíduos conversem diretamente entre si sobre os seus interesses e preferências de compra (Eikermann et al., 2008). Os mesmos autores defendem que, neste contexto, as empresas deveriam focar-se em juntar-se a estas conversas. A interação com os utilizadores desencadeia novas necessidades (muitas vezes para nichos e produtos altamente personalizados) e altera as atitudes de compra. Estes conceitos são muito importantes pois criam um aumento exponencial de visibilidade e influência (Carrera, 2009), servindo como amplificadores da mensagem da marca e que servem como indicadores positivos da sua presença (Kozinets et al., 2010; Hoffman e Fodor, 2010).

#### **2.4. Benefícios da integração das plataformas de *Social Media* num Portal**

Benefícios são as vantagens conseguidas por diferentes grupos ou indivíduos, como resultado do atingir de objetivos (Daniel et al., 2008). Os mesmos autores escrevem que quando os benefícios são identificados são necessárias mais duas fontes de informação: como medi-los e saber quem é que “beneficia”. Foram identificados cinco princípios sobre os benefícios a retirar das TI: 1) possuir uma tecnologia não confere nenhum benefício nem acrescenta valor, por si só; 2) os benefícios emergem quando os indivíduos, dentro de uma organização, ou os seus consumidores ou fornecedores, desempenham o seu papel de forma mais eficiente e eficaz – muitas vezes requer melhorias na utilização da informação; 3) apenas os gestores, utilizadores, ou os consumidores e fornecedores podem conseguir alcançar benefícios, pois estes resultam em alterações e inovações em processos de trabalho; 4) todos os projetos de TI têm resultados, mas nem todos estes são benefícios; 5) os benefícios precisam de ser geridos ativamente.

**Quadro 3 - Benefícios das tecnologias da Web 2.0**

<b>Tecnologias Web 2.0</b>	<b>Benefícios</b>
Wikis e partilha de conteúdos	Facilita a criação conjunta de conteúdos; aplicações com um grande número de participantes
Blogues, podcasts, videocasts e P2P	Oferece aos indivíduos uma nova forma de comunicação; partilha de informação com um amplo número de indivíduos
Tagging, social bookmarking, RSS	Acrescenta informação adicional ao conteúdo principal para priorizar informação ou torná-la mais valiosa
Redes Sociais	Aumenta as ligações entre as pessoas

Fonte: Chui et al. (2009)

As plataformas de *Social Media* ampliaram o potencial de divulgação às audiências, possibilitando que as empresas passem a mensagem diretamente aos seus mercados-alvo ou a um segmento específico e, por outro lado, facilitaram o acesso aos meios de produção/divulgação de conteúdos (Drury, 2008) com um custo bem mais baixo comparativamente aos meios tradicionais (Constantinides e Fountain, 2008). Este é um meio facilitador da divulgação de vídeos e mensagens virais (Constantinides e Fountain, 2008) e que, facilitando a exposição da marca, implica um aumento de “*awareness*” e a consideração dos produtos da empresa pelos consumidores (Bughin et al., 2009). Esta exposição permite um *time-to-market* muito mais rápido, permitindo respostas instantâneas e o diálogo, em que é o participante e não outros fatores, como os meios de produção/divulgação de conteúdos, quem define o imediatismo da participação (Carrera, 2009).

As pessoas gostam de partilhar experiências sobre produtos, serviços e sobre as empresas, aconselhando outros consumidores e também propondo formas de melhorar os produtos. Para tal, cada vez mais recorrem a ferramentas sociais, como blogues, tags, redes sociais, fóruns *online* e outras formas de conteúdo criadas pelo utilizador, que fogem do controlo do *marketeer* (Constantinides e Fountain, 2008).

O uso das plataformas de *Social Media* permite estreitar os laços com os consumidores criando *engagement*, através do diálogo, da partilha de experiências, interação e da aproximação *one-to-one* (Bughin et al., 2009; Culnan et al., 2010). Esta aproximação possibilita que a empresa saiba o que os consumidores pensam sobre os seus produtos e a sua marca (Mayfield, 2006; Eikermann et al., 2008; Constantinides e Fountain, 2008), facilita a participação dos consumidores na melhoria ou na criação de produtos e serviços (Constantinides e Fountain, 2008), encurtando o ciclo de desenvolvimento dos produtos (Eikermann et al., 2008), e que cheguem aos novos

líderes de formação de opinião *online* (*bloggers, podcasters, etc.*), informando-os sobre os seus produtos, serviços e novas ofertas de mercado (Constantinides e Fountain, 2008).

Estes benefícios podem ser medidos através das visitas ao *website*, visualizações de conteúdos, subscritores, mais referências à empresa em ferramentas de *Social Media*, melhores *rankings* em ferramentas de pesquisa e interações mais genuínas com os consumidores (Barefoot e Szabo, 2010).

No Quadro 4 estão resumidos os potenciais benefícios conseguidos pelas empresas com a utilização de ferramentas de *Social Media*:

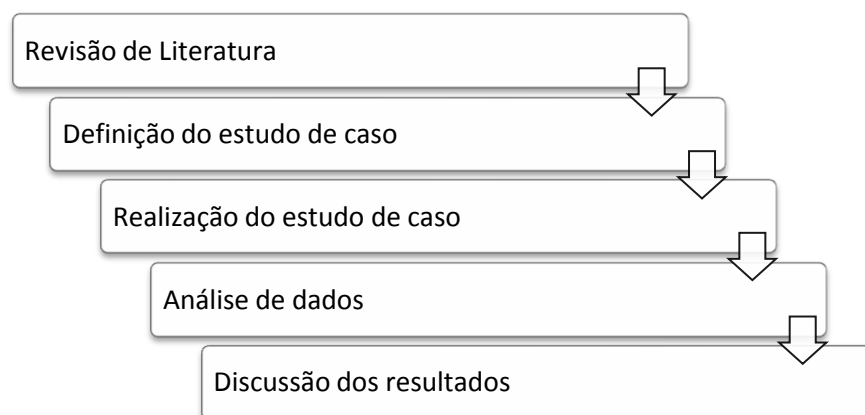
**Quadro 4 - Potenciais benefícios das ferramentas de *Social Media***

<b>Benefícios</b>	<b>Autores</b>
Ampliaram o potencial de divulgação de audiência	Drury, 2008
Facilitam o acesso aos meios de produção/ divulgação de conteúdos	Drury, 2008
Meio facilitador da divulgação de vídeos e mensagens virais - WOM	Constantinides e Fountain, 2008
Aumenta a <i>awareness</i> e a consideração da empresa pelos consumidores	Bughin et al., 2009
Permite um acesso mais rápido aos consumidores permitindo um diálogo que se torna, simultaneamente, instantâneo	Carrera, 2009
Permite estreitar laços com os consumidores (aproximação <i>one-to-one</i> ) – criação de <i>engagement</i>	Bughin et al., 2009; Culnan et al., 2010; Barefoot e Szabo, 2010
Potencia a criação de comunidades	Culnan et al., 2010
Permite que a empresa saiba o que os utilizadores pensem sobre a marca	Constantinides e Fountain, 2008; Eikermann et al., 2008
Facilita a participação dos consumidores no desenvolvimento de produtos para a marca	Constantinides e Fountain, 2008
Permite que a empresa diminua o ciclo de desenvolvimento de produtos	Eikermann et al., 2008
Possibilitam a redução de custos de marketing e comunicação	Constantinides e Fountain, 2008

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA

### 3.1. Método de pesquisa

Nesta dissertação foi usado o estudo de caso. O estudo de caso é a metodologia de investigação mais utilizada para responder a questões do tipo “Como” ou “Porque”, a escolhida quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido e quando o foco temporal está sobre um fenómeno contemporâneo (Yin, 2003), no caso desta dissertação, estando de acordo com as questões de investigação colocadas. A investigação realizada é descritiva – pretende-se definir um fenómeno de acordo com o seu contexto e existe a observação de uma série de eventos temporais –, e exploratória, já que se pretende identificar ou descobrir variáveis importantes em contextos ainda pouco estudados (Yin, 2003). Na Figura 1 são apresentadas as fases seguidas na elaboração desta dissertação:



**Figura 1 - Descrição da metodologia utilizada**

*Fonte:* Paré (2001)

O objetivo de estudo desta dissertação é o de perceber como é feita a integração das ferramentas de *Social Media* num ambiente corporativo *online*, e como podem as empresas beneficiar do uso destas ferramentas. Foi feito um estudo caso único, na empresa SAPO que, no entanto, apresenta algumas dificuldades definidas por Lee (1989): 1) em fazer observações controladas; 2) fazer deduções controladas; 3) em ser replicável, e em 4) permitir generalização.

O SAPO é o maior Portal *online* português e não possui nenhum ponto físico de contacto com os clientes. Neste ambiente, os clientes distanciam-se da empresa com o

termo de utilizadores, pois as interações são virtuais. Assim, não existe, potencialmente, uma grande interação num Portal *Web*, que se materializa sob a forma de *Homepage*, agregando conteúdos de diversas fontes noticiosas e disponibilizando serviços gratuitos. São estas as características únicas que tornam o SAPO um caso importante a ser estudado: a sua dimensão, pois é constituído por diversos canais e serviços diferenciados e não existe, sem o explorar das potencialidades da *Web 2.0* e dos *Social Media*, uma grande interação e relacionamento entre utilizador/prestador de serviços.

### 3.2. Recolha e Análise de Dados

Este estudo é essencialmente de natureza qualitativa uma vez que se centrou na recolha, análise e interpretação de dados que não podem ser quantificados de forma significativa (Parasuraman, 1992). Um estudo de caso examina um fenómeno no seu meio natural, aplicando diversos métodos de recolha de dados de forma a adquirir informação de uma ou mais entidades (Benbasat et al., 1987), como entrevistas não estruturadas, documentos e observação (Parasuraman, 1992), mas também dados quantitativos como questionários e séries temporais (Dubé e Paré, 2003).

Foram recolhidos dados dos “*Insights*” da conta de Facebook do SAPO e houve o acesso a indicadores internos da *Homepage* (cliques, Visitas, ...) e ao “Guia para atuação nas Redes Sociais”<sup>4</sup> do Grupo PT. Para o estudo das evidências empíricas, foram realizadas três entrevistas individuais presenciais, entre julho e agosto, utilizando-se um guião base (em Anexo) que foi sendo adaptado, tendo em conta a função do entrevistado. Cada entrevista teve a duração média de uma hora e quinze minutos, tendo sido gravadas e posteriormente integralmente transcritas, codificadas e validadas. Para a validade da recolha de dados foi utilizado o método da triangulação de fontes acima enumeradas: entrevistas, documentos da organização e dados analíticos do SAPO.

O objetivo das entrevistas foi o de perceber como é feita a integração das ferramentas de *Social Media* no Portal, obtendo uma descrição de todo o processo de adoção das ferramentas de *Social Media* usadas: 1) escolha e adoção destas ferramentas, 2) objetivos traçados, 3) a sua gestão, 4) benefícios esperados e conseguidos e 5) medição, acompanhamento e controlo destes benefícios. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com as principais ferramentas de *Social Media* utilizadas no

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/6940EC1F-8642-42A0-ABE2-62F0D63165D8/1455592/Guiaparaactuaonasredessociais.pdf>



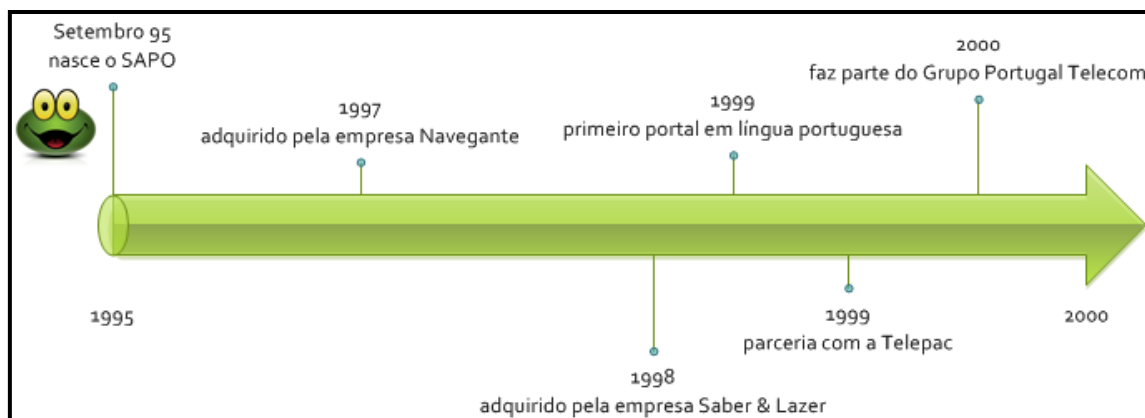
SAPO e pelos quais eram responsáveis. A primeira entrevista foi feita à Responsável pela Área de Serviços de Comunidade (ASC), por estar diretamente ligada à gestão diária de uma das contas do SAPO no Twitter, “RadarSAPO”. A segunda entrevistada foi a Responsável pelo *Social Media* (SM), que coloca os conteúdos e gere a conta do SAPO no Facebook e no Google+, e a terceira foi com o Responsável pela Plataforma dos Blogues (PB) do SAPO, que gere a plataforma de blogues do SAPO e o seu blogue oficial.

## **CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO**

Antes de proceder à exploração do estudo de caso, a partir da informação recolhida nas entrevistas, será feita uma pequena introdução à organização em estudo – o SAPO.

### **4.1. Apresentação da organização**

O SAPO - Servidor de Apontadores Portugueses *Online* – fundado em setembro de 1995 na Universidade de Aveiro, foi criado devido à necessidade de informação dos utilizadores da Internet em Portugal. O SAPO nasceu como um diretório, um serviço de apontadores, que agregava hiperligações de empresas elaboradas manualmente para, em apenas algumas semanas depois e devido ao crescimento abrupto da quantidade de informação na Internet, passar a utilizar *software* próprio.



**Figura 2 - Cronologia do SAPO**

*Fonte:* Elaboração própria

Foi na Saber & Lazer, em 1998, que deu o seu maior salto para o mercado das novas tecnologias e multimédia e se profissionalizou, destacando-se de projetos semelhantes que começavam a aparecer em Portugal. Foi então feito um forte investimento, não só na produção e diversificação dos conteúdos e serviços, mas sobretudo na área tecnológica, recursos humanos e planeamento estratégico. Por esta altura, o SAPO lançou, entre outros, o serviço de *e-mail* gratuito, o *shopping* virtual e novas e melhoradas funcionalidades de pesquisa. Para responder ao tráfego crescente gerado pelo seu novo posicionamento foi celebrada uma parceria com a Telepac, que passou assim a ser o novo *Internet Service Provider* do SAPO. Em 1999, a PT Multimédia adquiriu a maioria do capital da Saber & Lazer e após reestruturações do Grupo PT, em 2000, a chamada “Rede SAPO” passou assim a ser o Portal deste grupo. O SAPO (constituído pelo portal horizontal [sapo.pt](http://sapo.pt) e pelos canais e vortais integrantes) possui um conjunto de funções que se refletem quer na organização da empresa, quer nas demonstrações financeiras da mesma. De destacar as seguintes:

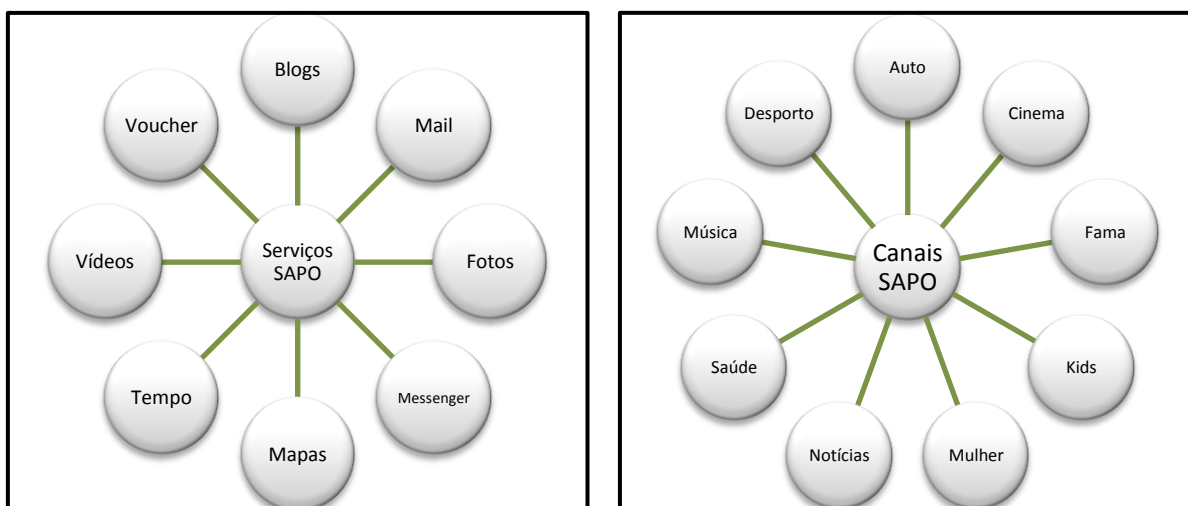
- Desenvolvimento do portal;
- Equipa comercial e gestão de publicidade;
- Marketing e Gestão da imagem e marca do SAPO;
- Desenvolvimento tecnológico e I&D;
- Gestão da grelha e estatísticas.

O SAPO, atualmente com cerca de 300 colaboradores, possui uma componente tecnológica muito forte e bem enraizada nos colaboradores, que se evidencia desde a

“Geek Room”<sup>5</sup> – uma sala descontraída, “de acesso reservado”, um “refúgio para a equipa técnica”, que serve tanto para apresentações e discussões técnicas como para ler um livro ou relaxar – ao evento anual nacional para *delevopers*, o SAPO Codebits<sup>6</sup>.

O Portal já sofreu catorze alterações desde 1995, tendo sido esta última em meados de 2012, com o objetivo de tentar adequar a *Homepage* àquilo que são as mudanças de comportamento das pessoas, às novas tendências, e tendo em conta as evoluções e inovações tecnológicas. Grande parte do desenvolvimento e inovações do Portal (criação de novos serviços a aplicações) são feitos com a utilização de recursos próprios.

O SAPO mostra-se ao mundo sobre o formato de *Homepage* que reúne conteúdos de diversas fontes, possui diversos canais internos e dispõe de diversos serviços, entre eles os que estão descritos na Figura 3:



**Figura 3 - Serviços e Canais do SAPO**

*Fonte:* Elaboração própria

Partindo da contextualização acima, vai-se seguir para o tema do estudo de caso, desenvolvendo a ligação do SAPO com as ferramentas de *Social Media* essencialmente nestes dois pontos: como é feita a sua integração e como beneficiam da sua utilização.

<sup>5</sup> *Geek Room*, disponível em: <http://developers.blogs.sapo.pt/37691.html>

<sup>6</sup> Site oficial: <https://codebits.eu/>

## 4.2. *Social Media* na organização

O SAPO possui uma componente tecnológica muito forte e bem enraizada. Deste modo, abraçar novas tecnologias e inovações é uma tarefa diária. A adoção das ferramentas de *Social Media* e a sua inclusão no dia a dia dos colaboradores não foi uma tarefa sistematizada. O SAPO possui linhas estratégicas orientadoras que permitem, até um certo nível de decisão, uma grande autonomia aos seus colaboradores, que podem tomar as decisões que sejam pertinentes e necessárias, em cada serviço ou canal, e adotar estas ferramentas caso seja esse o caminho definido. A presença da empresa nos *Social Media* tem dois grandes objetivos: usar estas plataformas como forma de divulgação daquilo que faz – distribuir conteúdos e serviços feitos no SAPO – e, acima de tudo, a criação de *engagement* – possuir mais um ponto de contacto e servir os utilizadores.

No universo *online*, o desenvolvimento de novas aplicações e ferramentas é uma constante. Como o maior Portal *online* português, o SAPO tem de estar atento às novas tendências de utilização da Internet e em procurar novas inovações e produtos que melhorem a experiência tecnológica dos utilizadores. Esta componente altamente competitiva e tecnológica pode funcionar como uma ameaça, mas também como uma oportunidade uma vez que, aproveitando a proximidade com os utilizadores potenciada pelas ferramentas de *Social Media*, podem solicitar-lhes uma colaboração no desenvolvimento dos serviços oferecidos (o beta perpétuo), tanto em fases iniciais de desenvolvimento como em fases finais.

Na PT é feito um levantamento semanal sobre tudo o que é dito nas diversas ferramentas de *Social Media* sobre as várias marcas da empresa (TMN, SAPO e Meo). São relatórios semanais separados por marcas e com uma avaliação qualitativa do tipo de comentário, com uma hiperligação para o conteúdo. Estes relatórios são encaminhados para cada uma das marcas e dirigidos ao responsável do produto criticado. Dentro do SAPO, essa responsabilidade cabe a cada colaborador, como também é preconizado no “Guia de atuação para as Redes Sociais”. Caso encontrem algum comentário que mencione o SAPO – e no universo *online* existem alertas sempre que é feita uma referência à marca –, os colaboradores devem encaminhar para o produto ou serviço adequado, ou oferecer ajuda na resolução do problema. Mais especificamente, a Responsável pelas ASC, explica que se reparar num “*post* que refere o SAPO ou a PT vou ver o que aquela pessoa disse e os comentários. Se for oportuno e

se fizer sentido, deixo um comentário identificando-me como colaboradora do SAPO e se for preciso ajuda, ofereço-a, deixando um *e-mail* publicamente”. Garante que esta interação agrada os utilizadores, pois existe alguém da empresa que lhes responde e lhes atende a um pedido.

No SAPO são utilizados os blogues, o Google+, o Facebook e o Twitter. Tal como a plataforma desenvolvida internamente de blogues, também existem uma plataforma para partilha de vídeos (SAPO Vídeos) e de fotos (SAPO Fotos). As plataformas de fotos e vídeos não são muito alimentadas pela comunidade/utilizadores, devido à grande concorrência de produtos semelhantes (como o Youtube ou até mesmo o Facebook), mas sim por parceiros do SAPO, pelo que, sem esta componente social, não serão abrangidos neste estudo de caso. O Facebook e o Twitter, para além da conta oficial do SAPO, também são utilizados pelos diversos canais, com uma gestão autónoma e independente por cada um.

Os blogues são utilizados dentro do SAPO de diversas formas:

- Existe uma PB<sup>7</sup> desenvolvida internamente;
- Para fazer a seleção de *posts* de utilizadores que possuem um blogue na PB do SAPO e divulgá-los na *Homepage*;
- Pelos diversos canais<sup>8</sup> ou equipas<sup>9</sup>, como forma de promover conteúdos, debate associado a esses conteúdos e para divulgação de eventos ou passatempos;
- Para lançar algum tema especial<sup>10</sup> relevante.

Apesar de existir um “Guia de atuação nas Redes Sociais” da PT, que guia a forma de estar dos colaboradores da PT nas diversas redes sociais, dentro do SAPO não existe, ainda, um guia de práticas para uniformizar a gestão e o bom uso das diversas contas que vão sendo criadas de forma independente na organização.

Como o espectro de utilização destas ferramentas é vasto, este estudo cingiu-se à PB e ao blogue da plataforma, “O Blog dos Blogs”<sup>11</sup>, à conta oficial do SAPO no Facebook e no Google+, à conta do SAPO no Twitter e, mais a fundo, à conta do Radar do SAPO no Twitter – conta que seleciona *tweets* para destaque na *Homepage* do

---

<sup>7</sup> <http://blogs.sapo.pt/>

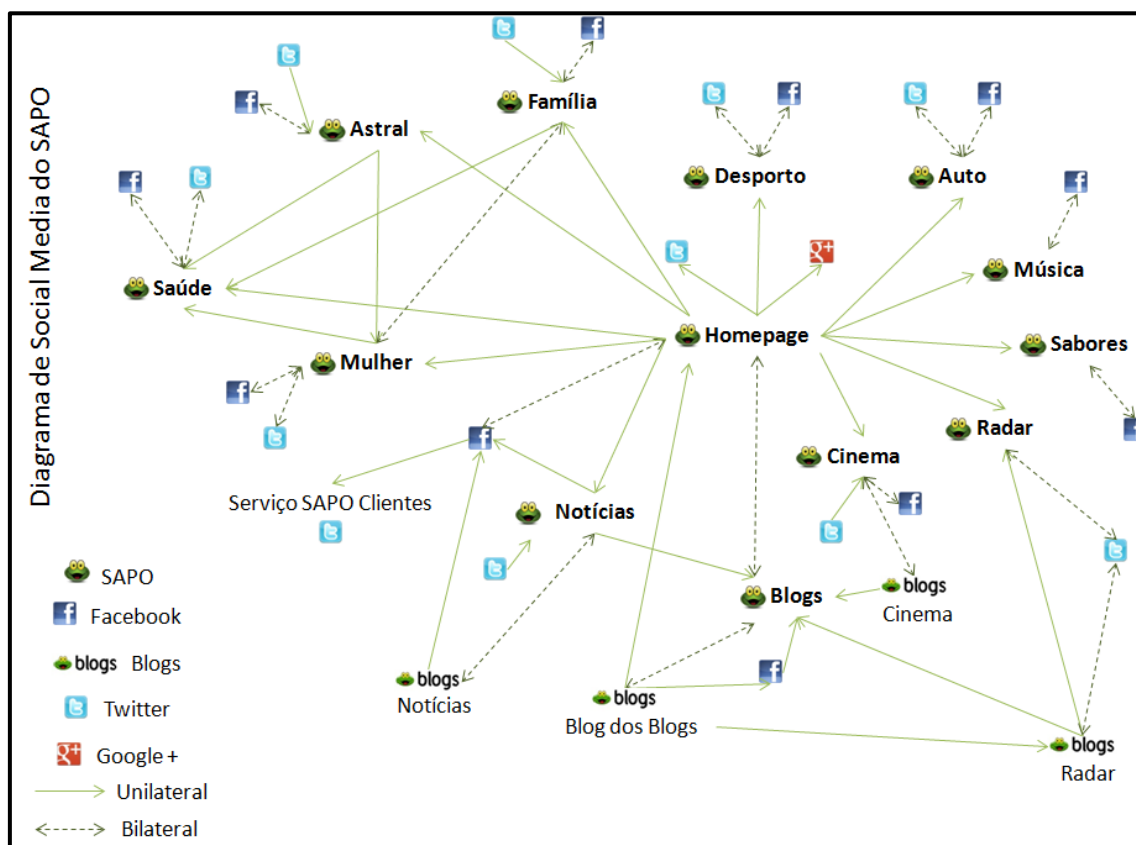
<sup>8</sup> <http://sapocinema.blogs.sapo.pt/>

<sup>9</sup> <http://developers.blogs.sapo.pt/>

<sup>10</sup> <http://omelhordoverao.blogs.sapo.pt/>

<sup>11</sup> <http://blogs.blogs.sapo.pt/>

SAPO. Na Figura 4, é apresentado o diagrama de *Social Media* do SAPO, de que forma as páginas dos diversos canais integram as ferramentas de *Social Media* utilizadas e se existem botões de ligação entre elas. De referir que do SAPO ainda fazem parte mais canais mas que não foram representados neste diagrama, que funciona a título representativo.



**Figura 4 - Diagrama de Social Media do SAPO**

*Fonte:* Elaboração própria

No Quadro 5 são apresentados os dados principais do Facebook e Twitter dos canais representados no Diagrama da Figura 4. Do lado do Facebook é apresentado o número de pessoas que falam sobre o canal – indicador do interesse dos conteúdos, o número de gostos – indicador da popularidade do canal, e a faixa etária mais representativa. No lado do Twitter é apresentado o número de *tweets* – indicador da interatividade, de seguidores – indicador da popularidade do canal, e dos que são seguidos – pode revelar o interesse em seguir utilizadores para seleccionar conteúdos para destacar ou resolver problemas de serviço.

**Quadro 5 - Dados do Facebook e Twitter**

	FACEBOOK			TWITTER		
	Pessoas que falam sobre	Gostos	Faixa etária	Tweets	Seguidores	Seguindo
Radar SAPO				9.474	2.514	590
SAPO	1.326	61.337	18-24	2.559	6.637	32
SAPO Astral	211	26.849	18-34	9.519	513	24
SAPO Auto	119	9.678	18-24	2.358	283	20
SAPO Blogs	9	1.668	25-34			
SAPO Cinema	71	4.906	18-34	3.441	1.944	23
SAPO Desporto	1.267	18.040	18-34	11.099	829	4
SAPO Família	40	2.252	25-34	4.901	580	24
SAPO Mulher	109	9.135	25-34	5.587	1.871	28
SAPO Música	126	6.216	25-34			
SAPO Notícias				13.535	1.195	2
SAPO Sabores	501	12.935	25-34			
SAPO Saúde	143	2.893	25-44	2.740	4.120	25
SAPO Serviço Clientes				758	660	340

*Fonte:* Facebook e Twitter – Dados recolhidos a 08 de setembro de 2012

Pela análise do Quadro 5 verifica-se que a conta do SAPO no Facebook é a mais popular entre a Rede SAPO, tanto a nível de gostos como de pessoas que falam sobre, seguida pelo SAPO Astral (que apesar de ter muitos gostos tem poucas pessoas a falar sobre) e pelo SAPO Desporto. As contas do SAPO Notícias, SAPO Desporto, SAPO Astral e Radar são as que têm mais *tweets*. Quanto ao número de seguidores, o SAPO, SAPO Saúde e Radar são os que apresentam um valor mais expressivo.

Em seguida é apresentada e discutida a informação resultante das entrevistas, e de outros dados relevantes recolhidos, estando estruturada de acordo com as principais ferramentas de *Social Media* utilizadas na organização (Twitter, Blog, Facebook e Google+) e organizada de acordo com os três elementos de implementação essenciais para ganhar valor através das ferramentas de *Social Media* definidos por Culnan et al. (2010) – adoção pensada, comunidade e capacidade de absorção.

### 4.2.1. Twitter

#### 4.2.1.1. Adoção pensada

A forma como o SAPO está no Twitter aparece na sequência daquele que é o modo de funcionamento do SAPO, pouco formal. Não foi uma decisão pensada e estruturada, mas surgiu com o reconhecimento de que esta ferramenta seria útil como uma nova forma de comunicar. Para ilustrar a importância do Twitter, a Responsável pelas ASC comenta, “pelo Twitter sei que o terramoto está a acontecer nesse momento, nos blogues vou ler sobre informação mais técnica – sobre o epicentro, impacto e área abrangida –, mais tarde, e no Facebook vou ver as fotografias da catástrofe”, acrescenta também que “o próprio Twitter me dá a atualidade de coisas que ainda não chegaram à comunicação social”.

Ainda hoje é um dos fundadores do SAPO quem gere a conta oficial da marca depois de validar esta ferramenta como uma plataforma de comunicação interessante, que conta, atualmente, com mais de 6.000 seguidores, como indicado no Quadro 5. À parte desta conta institucional de Twitter, existe uma área na *Homepage* do SAPO que publica e divulga os *tweets* dos utilizadores, a zona @RadarSAPO<sup>12</sup>. O Portal não tinha uma área de destaques de *tweets* e, de repente, fez o reconhecimento da ferramenta, identificando o valor daquela comunidade e dos seus conteúdos, decidindo dar-lhes visibilidade, sempre com a creditação da fonte. Este foi um grande passo na integração desta ferramenta, pois um Portal tem um enorme poder de divulgação e não deixa de ser um espaço limitado que tem de ser “disputado” por diversos conteúdos, serviços e espaços publicitários.

Simultaneamente a esta integração na *Homepage*, foi criada uma equipa que está todos os dias atenta a esta comunidade e à seleção de conteúdos. Os utilizadores sabem que quem gere a conta é uma “Sapa”<sup>13</sup>, mas não sabem quem em específico, ao contrário da conta de Twitter da marca. A zona Radar usufrui muito do contributo da comunidade do Twitter pois muitas vezes é esta quem sugere *tweets* para destaque. Nesta zona, os critérios para a seleção de conteúdos vão desde os do senso comum (não são destacados *tweets* com ataques ofensivos ou que tenham erros ortográficos graves) a

---

<sup>12</sup> <http://sapo.pt/#radar>

<sup>13</sup> *Tweet* a 26 de agosto: “@radarSAPO obrigado sapa, estragas-me com tanta simpatia” in <http://twitter.com/radarSAPO>



outros que foram sendo afinados ao longo do tempo (deixaram de destacar *tweets* sobre clubes de futebol, por exemplo), mas todos eles têm de estar relacionados com a atualidade. Os destaques são mudados a cada duas ou três horas dependendo, sobretudo, da dinâmica da comunidade.

A equipa que gere o Radar, segundo a Responsável pelas ASC, não se rege por métricas. O Twitter disponibiliza um conjunto de indicadores – os *followers*, *tweets* e *re-tweets* – que não são considerados representativos. O grande objetivo desta equipa é o de continuar a estar disponível, responder às solicitações dos utilizadores e selecionar conteúdos de entretenimento relevantes.

#### 4.2.1.2. Comunidade

Nas ferramentas de *Social Media* utilizadas pelo SAPO, a grande importância é estar e saber estar. Isto é, estarem atentos aos utilizadores e ao movimento da comunidade e assumir sempre o compromisso de responder quando são solicitados. A Responsável pelas ASC não considera que exista uma comunidade do SAPO no Twitter acrescentando que “as comunidades não são um *sprint*, são uma maratona”. A conta do Radar do SAPO tem uma série de seguidores mas que não se tornam numa comunidade, pois o facto de a comunidade comunicar na plataforma não significa que seja construída uma. Aqui não existe o sentido de comunidade como quando as pessoas sentem que pertencem a algo. O Twitter é uma grande comunidade constituída por diversas comunidades muito orgânicas e dinâmicas que se juntam, efemeramente, em torno de qualquer assunto comum, que acaba por se dissipar. Isso vê-se na falta de reciprocidade que existe: quem segue não tem de ser seguido de volta.

#### 4.2.1.3. Capacidade de absorção

Se na conta oficial do SAPO existe uma grande interação, na conta do Radar do SAPO no Twitter existe muito mais: tem cerca de 9.500 tweets e 2.500 seguidores – Quadro 5. Há uma grande dinâmica com os utilizadores, pois estes são “premiados” com os seus *tweets* expostos no Portal. Esta seleção de *tweets* possui uma componente de comunicação muito grande. Sempre que é feito um destaque é feito um *re-tweet* – a partilha de um *tweet* original, mantendo os créditos do autor – e além disso o autor é informado do destaque no Radar do SAPO. A Responsável pelas ASC apresenta a zona

Radar como “uma zona da *Homepage* muito dinâmica, que recorre a um blogue<sup>14</sup> oficial onde expõe todos os *tweets* que já foram destacados”.

#### **4.2.2. Blogue**

##### **4.2.2.1. Adoção pensada**

A PB do SAPO tem a liderança do alojamento de blogues em Portugal juntamente com o Blogspot. A grande diferença não é relativa à plataforma e às funcionalidades que apresentam, mas sim ao grau de atenção à comunidade que os grandes *players* não conseguem ter. Os utilizadores sabem que existe uma equipa sempre disponível, que lhes responde diretamente, que faz o destaque e que, até mesmo, se tornam leitores dos seus blogues. Daí a escolha de um meio privilegiado para comunicar com os utilizadores dos blogues do SAPO tenha recaído num blogue: “O Blog dos Blogs”.

A criação de um blogue oficial dos blogues do SAPO surgiu de forma espontânea. Quando a PB foi criada, esta necessidade surgiu naturalmente como forma de comunicação privilegiada de, não só passar informação aos utilizadores, como também ser um ponto de encontro e partilha de informação. N’O “Blog dos Blogs” são comunicadas novidades da plataforma, é feito o agendamento de ações de manutenção, é feito o destaque a novos blogues e colocados desafios à comunidade. Explorando e incentivando esta dinâmica, também neste blogue a equipa pede a ajuda dos utilizadores para melhorar a plataforma. Quanto à linguagem utilizada nos *posts*, é bastante informal mas, segundo o Responsável pela PB, tem de existir sempre um distanciamento com o utilizador.

O destaque dos blogues dos utilizadores é feito com base na relevância do tema para a atualidade, sendo que nunca é transcrita a totalidade do conteúdo – é colocada uma hiperligação para o blogue. Existe ainda um *post*, n’ “O Blog dos Blogs”, com os critérios de destaque<sup>15</sup>. A Responsável pelas ASC explica que os destaques na *Homepage* servem para enriquecer e complementar a área de notícias. Os *posts* não substituem, ainda, a notícia, mas dão uma “moldura humana” a um determinado conteúdo. Neste processo de leitura, seleção e destaque, a valorização do blogue do

---

<sup>14</sup> <http://radar.blogs.sapo.pt/>

<sup>15</sup> Disponível em: <http://blogs.blogs.sapo.pt/33418.html>

utilizador é grande, pois a *Homepage* encaminha muito tráfego para a página destacada e os leitores valorizam os conteúdos escritos por alguém que lhes é semelhante.

Além do blogue, a PB do SAPO também está presente no Facebook. O Facebook é visto como um meio complementar pois, segundo o Responsável pela PB, “é lá que as pessoas estão e passam muito do seu tempo, por isso o que temos de fazer é arranjar uma maneira de que as pessoas lá [Facebook] vejam os blogues do SAPO e os conteúdos que são publicados pelos utilizadores”. Esta presença, através de uma página oficial, não pretende sobressair á presença no blogue, tanto que o nível de interação é muito mais reduzido, como se observa no Quadro 5, com poucas pessoas que subscreveram e que falam sobre. O objetivo da presença da plataforma no Facebook é o de poder usufruir de aplicações e ferramentas de partilha que permitam aproveitar a multimedialidade. Desta forma, qualquer utilizador pode aumentar a visibilidade do seu blogue partilhando-o também com a sua rede do Facebook. E conseguiram-no, duplicando os acessos de tráfego vindos do Facebook de 1.043.840 visitas, no primeiro semestre de 2011, para 2.099.593 visitas, no homólogo de 2012<sup>16</sup>.

#### 4.2.2.2. Comunidade

O apoio ao cliente feito pela PB do SAPO é muito direto e verifica-se tanto nos destaques feitos como na ferramenta de gestão ‘Inspira-me’, uma funcionalidade onde são feitas perguntas aos utilizadores para puxar pela sua criatividade. Ao longo do tempo também são feitas outras iniciativas de cooperação. Um exemplo é o incentivo que a equipa dá à utilização de *tags* específicas sempre que os utilizadores escrevem sobre assuntos relacionados. Isto permite que a equipa possa ler todos os *posts* *taggados*, sobre um tema relevante, e fazer o destaque dos mais interessantes. Segundo o Responsável pela PB, “os blogues não são diários que guardamos numa gaveta para mais ninguém ler” e acrescenta, “se os utilizadores souberem que há essa vertente, que há uma possibilidade de alguém ler, eles apreciam isso”.

A comunidade dos blogues é diferente, na medida em que existe de facto um grupo de pessoas homogéneo, que solicitam e participam. Desta comunidade fazem parte os visitantes dos blogues do SAPO, os visitantes do “Blog dos Blogs” do SAPO e quem solicita, interage, pede, participa e conversa, que tanto podem ser os utilizadores

---

<sup>16</sup> Dados: Netscope

como os leitores. Esta é uma comunidade que, segundo a Responsável pelas ASC, “tem vindo a ser construída aos poucos, incentivada e cuidada devagarinho mas de forma muito consistente”. E é aqui que entra a grande vantagem dos blogues do SAPO, de poder ter uma abordagem de proximidade com os utilizadores que os grandes “*players*” não têm: a leitura diária dos blogues para fazerem destaques do que melhor se faz na plataforma faz com que, ao longo do tempo, os vão conhecendo, e a resposta garantida aos comentários deixados pelos utilizadores. O Responsável pela PB confirma que esta é “uma comunidade muito dinâmica e participativa” e acrescenta que “é assim que se vê que a comunidade existe, que está ali, que critica, que pede mais de nós, sugere e é muito interventiva”. Esta dinâmica foi estimulada desde o início porque muitas vezes os *posts* começavam com um “pedido de ajuda” por parte da equipa aos utilizadores, sendo que o plano de desenvolvimento de funcionalidades incluía o resultado desta colaboração.

#### 4.2.2.3. Capacidade de absorção

Nos *posts* deixados no blogue são permitidos os comentários “*off topic*”, transformando a zona de comentários numa grande conversa entre os utilizadores e a equipa, que vão desde o assunto postado até a dúvidas ou outras questões totalmente diferentes. A zona de comentários funciona como um fórum, pois é incentivada a comunicação e a exposição de dúvidas com a certeza que qualquer uma terá resposta.

A equipa está atenta ao que se diz sobre a plataforma e como a podem melhorar. O Responsável pela PB comenta que “não esperamos que as pessoas nos venham dizer coisas, nós é que as incentivamos a vir ter connosco e a darem-nos sugestões, mesmo ao nível dos conteúdos, como com o ‘Inspira-me’, porque sabemos que um dos grandes obstáculos a existirem *posts* publicados é a falta de inspiração”, acrescenta ainda que “a nossa atitude é mais proativa, tentamos que as pessoas saibam que existe ali um ponto de encontro connosco e que podem ir lá ter porque estaremos lá (...) não podemos mudar opiniões apenas lendo, temos de ser participativos”.

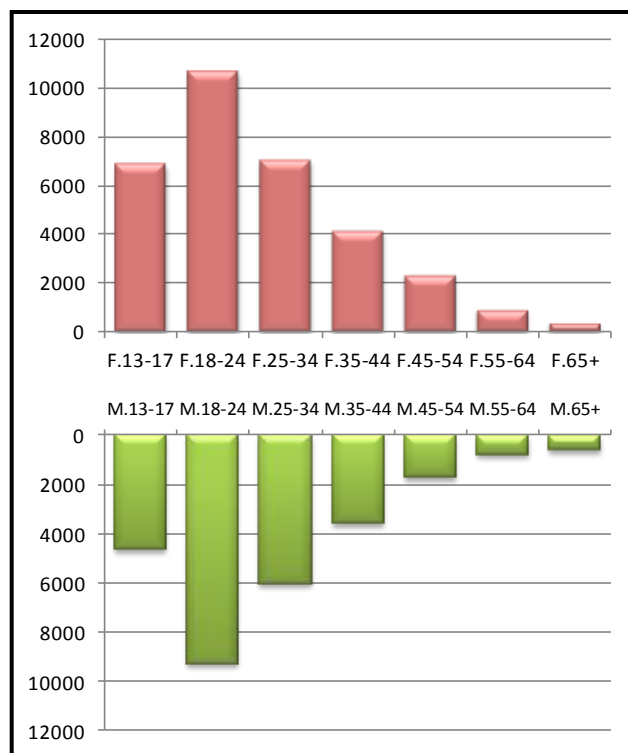
Existem algumas métricas a que esta equipa está atenta. Diariamente recebem um *e-mail* com as *tags* mais utilizadas e mensalmente recebem um *Report* com indicadores de audiências (visitas e *pageviews*) e de métricas internas – blogues ativos, *posts* publicados, comentários deixados, média de *posts* por blogue, entre outros.

### 4.2.3. Facebook

#### 4.2.3.1. Adoção pensada

Ao contrário da conta do Twitter e dos blogues, a conta do SAPO no Facebook surgiu de forma consistente. O Facebook foi identificado como sendo uma plataforma interessante, pertinente e útil para o SAPO estar – tanto para a divulgação e partilha dos seus conteúdos mas também como meio de comunicação com os utilizadores –, criando-se assim uma equipa que faz esta gestão. O Facebook do SAPO é gerido por uma equipa que tem regras próprias e que está integrada na equipa de *Social Media* da PT. Esta adoção do Facebook, como ferramenta diária, acatou também alterações técnicas. Os novos conteúdos, da *Homepage* e dos canais da Rede, foram complementados com botões de partilha e de “gosto”.

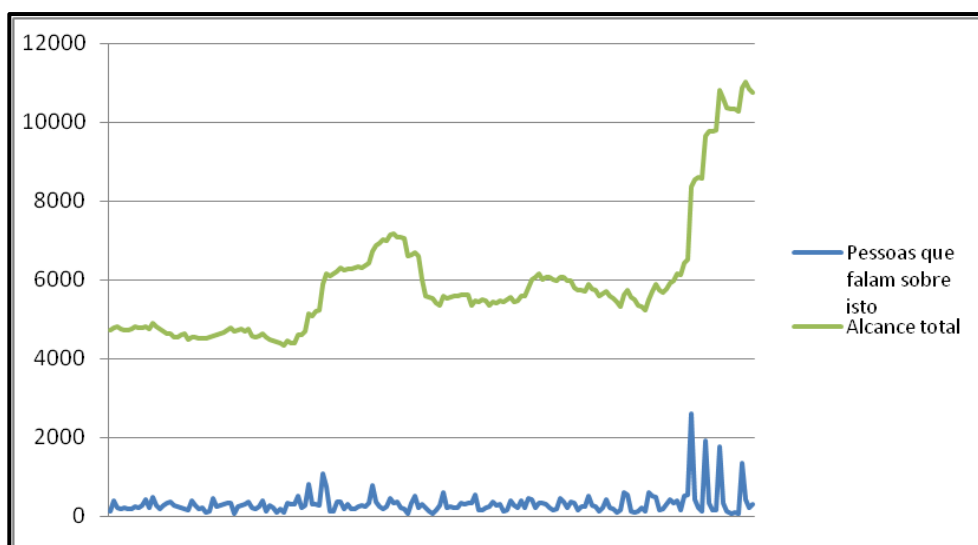
O Facebook está a mudar o paradigma da comunicação. As pessoas utilizam cada vez mais as redes sociais para estarem informadas, inscrevendo-se a alguns meios de comunicação diferentes para obter notícias de diferentes fontes. O Facebook, tal como o SAPO, funciona como um agregador de conteúdos, fazendo sentido a sua presença como forma complementar de divulgar os conteúdos do Portal. No Facebook, o SAPO está mais perto das pessoas com aquilo que lhes interessa, que são os conteúdos do SAPO, e assim também conseguem atingir um *target* diferente, mais jovem (Figura 5). Segundo a Responsável pelo SM, o crescimento no Facebook tem sido mais ou menos constante. Nunca foram feitas campanhas publicitárias e os picos são relativos a eventos que marcam a atualidade. A seleção de conteúdos, mais uma vez, segue os critérios da atualidade. O SAPO pretende dar às pessoas aquilo que elas querem saber, de diversas temáticas, com uma seleção que esteja relacionada com a atualidade.



**Figura 5 - Faixa etária dos utilizadores da conta do SAPO no Facebook**

*Fonte: “Insights” do Facebook da conta do SAPO*

Aqui, o *reach* é uma das métricas mais importantes, segundo a Responsável pelo SM. O *reach* é o alcance do SAPO nesta rede social. Outra, igualmente valorizada é o *engagement*, ao qual a Responsável pelo SM qualifica como sendo “claramente bom”.



**Figura 6 – Série temporal com o alcance da conta do SAPO no Facebook – 01 de janeiro a 30 de junho de 2012**

*Fonte: “Insights” do Facebook da conta do SAPO*

#### 4.2.3.2. Comunidade

A conta do SAPO nesta rede social é muito interativa. A sustentabilidade é a palavra de ordem para envolver os utilizadores. Mais uma vez, a Responsável pelo SM também admite que o número de fãs não é o mais importante, mas sim a consistência, o *reach* e *engagement*.

Na página do SAPO, os utilizadores estão atentos, o *feedback* é claro e as pessoas colocam questões sobre notícias ou sobre artigos específicos. Assim, a equipa tem de estar atenta, postar conteúdos relevantes e ajudar sempre que sejam colocadas questões. A Responsável pelo SM acrescenta que “isso sim é uma comunidade, não é um número de pessoas”. Por vezes são feitas piadas aos utilizadores por altura de ocasiões especiais. A Responsável pelo SM enumera: “por exemplo, no dia do beijo, se pomos o SAPO a dar uma beijoca, a reação é brutal, ou no dia da criança (...) ou como nós fizemos no Euro com o bigode no SAPO... esse estilo de graça que fazemos e que as pessoas adoram, partilham e comentam e falam de nós de uma forma muito carinhosa”.

#### 4.2.3.3. Capacidade de absorção

As respostas aos utilizadores são deixadas nos comentários pedindo-lhes, se for o caso, que enviem os seus dados numa mensagem privada, para se encaminhar corretamente o problema do utilizador. Relativamente a notícias, a Responsável pelo SM afirma que em diversas situações os utilizadores alertavam o SAPO sobre o que estava a acontecer num determinado local, para conseguirem a notícia. No entanto, por norma, o SAPO não permite a postagem de fotos ou vídeos pelos utilizadores no mural mas, quando é pertinente, pedem-lhes que enviem em privado uma mensagem com estas evidências. A Responsável pelo SM considera que é muito importante conhecer a marca que se está a representar, para se evitar respostas *standard*.

Quanto às métricas utilizadas, o próprio Facebook foi evoluindo e agora apresenta os “*Insights*” que dá às páginas das empresas uma base muito boa de indicadores que ajudam à tomada de decisão.

#### 4.2.4. Google +

O Google+ é uma comunidade tecnológica muito forte. As pessoas que estão no G+ são, eminentemente, tecnológicas, o que também é uma vertente muito importante do SAPO.

Segundo a Responsável pelo SM, o público do Facebook é mais *mainstream*, semelhante ao público atingido pela *Homepage* do SAPO – embora com algumas diferenças na faixa etária –, mas as pessoas que estão no Google+ procuram conteúdos muito específicos privilegiando publicações internacionais. Mais uma vez, o SAPO quer saber estar nesta rede social e adaptou-se a este contexto, oferecendo o que os utilizadores pedem, mas em português. A Responsável pelo SM confessa que os públicos nestas duas redes sociais são diferentes e por isso a comunicação é adaptada a estas diferenças. As diferenças também se notam ao nível da dinâmica com os utilizadores, pois os utilizadores do G+ não são tão intervenientes. A Responsável pelo SM explica, “sabemos que as pessoas estão lá, que nos seguem e que a página está a crescer, ou seja, as pessoas até gostam dos conteúdos que lá pomos, mas em termos de interação é muito menor e sempre foi (...) não é uma questão de número mas sim de público”.

#### 4.3. Benefícios alcançados com a integração das ferramentas de *Social Media*

Um dos grandes objetivos alcançados com a utilização das ferramentas de *Social Media* é a presença do SAPO onde os utilizadores estão, criando proximidade e *awareness*. A sua presença permite humanizar a marca, porque a representá-la está uma equipa que encontra-se disponível, atenta e que responde quando solicitada. Esta presença permite o acesso a *feedback* instantâneo e a criação de *engagement*.

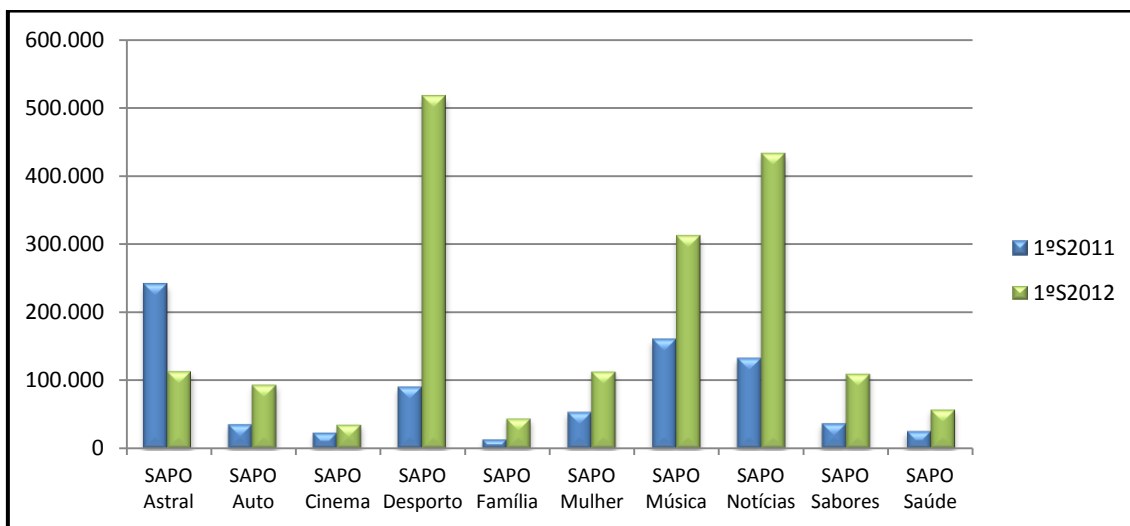
A criação de *engagement* foi um dos fatores mais referidos para a utilização destas ferramentas pelo SAPO. O estabelecimento de um diálogo e relação com os utilizadores é muito importante para a marca e representa uma vantagem concorrencial, essencialmente na PB, para além de possibilitar uma maior perceção do que os utilizadores dizem sobre a marca. Responder aos utilizadores, estar disponível, disponibilizar-lhes o que eles querem e poder recompensá-los são os grandes objetivos do SAPO que culminam com a criação de *engagement* e na criação de comunidades –



que são construídas com base num interesse comum e favorecidas pela interatividade e comunicação nas ferramentas de *Social Media*.

O *Social Media* potencia a cooperação no desenvolvimento de novos serviços e funcionalidades (o beta perpétuo) e, no caso das PB, até pode dar direito a remodelações personalizadas de blogs (caso os utilizadores solicitem esta ajuda). Permite, também, que os utilizadores possam escolher os blogs ou *tweets* para destaque na *Homepage* e determinar qual o tipo de conteúdo selecionado para o Facebook. Consoante toda a dinâmica de “partilhas”, “gostos” e comentários deixados pelos utilizadores, e corroborando Rosales (2006) e Hartley (2007), o SAPO vai tendo a perceção do gosto dos seus utilizadores – os *prosumers* – indo ao encontro dos seus interesses. Mais uma vez, esta dinâmica de forte interação nos dois sentidos fortalece o *engagement* entre a marca e os utilizadores e a criação de comunidades no sentido mencionado por Culnan et al. (2010).

Outra grande vantagem é o acesso aos conteúdos dos utilizadores: *posts* e *tweets*. O SAPO tem ao seu dispor e, como refere Carrera (2009), quase instantaneamente, diversos conteúdos atuais, interessantes e inteligentes que fazem par com conteúdos noticiosos e que enriquecem a *Homepage*. Do lado dos utilizadores, o espaço que a *Homepage* do SAPO dá a estes conteúdos é, por si só, uma creditação do valor destas comunidades. Por outro lado, é dada uma exposição e visibilidade incrível àquele destaque.

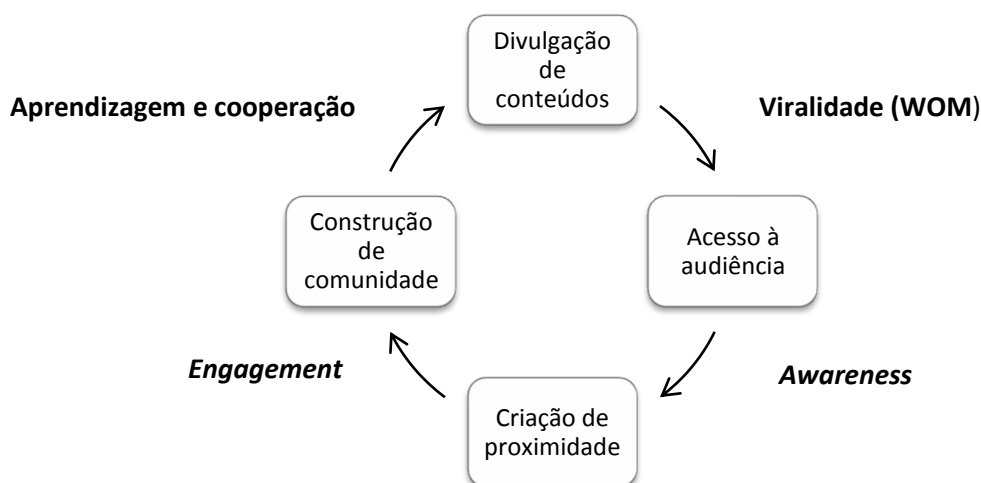


**Figura 7 - Tráfego encaminhado para os canais vindo do Facebook**

*Fonte:* Netscope

Além da postagem de notícias, passatempos e afins, a utilização de aplicações no Facebook também é muito favorável. No caso da PB, a partilha dos blogues no Facebook (conectividade) faz com que estes cheguem a um público potencialmente maior e beneficie da viralidade. O efeito viral desta ferramenta (Figura 6) é um grande benefício para o SAPO pois potencia o alcance de audiência e encaminha tráfego para os diferentes canais, como se observa na Figura 7.

Na Figura 8 é apresentada a dinâmica de benefícios conseguidos pelo SAPO nas ferramentas de *Social Media*:



**Figura 8 - Conceptualização dos principais benefícios conseguidos pelo SAPO nas ferramentas de *Social Media***

*Fonte:* Elaboração própria

#### 4.4. Análise crítica

Foi utilizada uma abordagem da gestão das ferramentas de *Social Media* usadas pelo SAPO de forma a perceber como é feita a sua integração no Portal e os benefícios conseguidos. Num primeiro instante, temos o Portal do SAPO, que se enquadra nas características apresentadas por Flores-Vivar e Aguado (2005) e Rodríguez-Martínez et al. (2010), que presta um serviço aos utilizadores, no meio *online*, essencialmente com a agregação de notícias e por apresentar um leque alargado de serviços, como acrescentam Telang e Mukhopadhyay (2005) – Figura 3. A *Homepage* do SAPO, só servindo desta página de entrada, é o meio de contacto com os utilizadores.

As características do jornalismo *online* (Bardoel e Deuze, 2001; Palacios, 2002) e as características dos *Social Media* (Mayfield, 2006) têm muito em comum, pois

partilham a mesma base, as características da *Web 2.0* apresentadas por O'Reilly (2005). O SAPO possui as características do jornalismo *online*, onde se insere o seu Portal, e vai beneficiar das características das ferramentas de *Social Media*, com o seu uso. Aliás, as características inerentes ao jornalismo *online* são exponenciadas no *Social Media*: podem divulgar todo o tipo de conteúdos multimédia, instantaneamente e com grande nível de interatividade, pois permite comentários, partilha e recomendação e podem usar hiperligações para o conteúdo original num ambiente que apela à participação, à conversa bilateral, à criação de comunidades e à conectividade entre diferentes sítios e ferramentas. Neste ambiente, o papel dos *prosumers* é aproveitado pelo SAPO. Os utilizadores têm uma palavra a dizer, que são tidos em consideração tanto para o desenvolvimento de novas aplicações, melhorar serviços, para destacar *tweets* e *posts* na *Homepage* ou para identificar o tipo de conteúdos que mais apreciam na conta do SAPO no Facebook.

Evidencia-se que o SAPO, como afirmou Turban et al. (2011) quando explicitam de que forma é que as organizações interagem nestas ferramentas, utiliza-as essencialmente para partilha de conteúdo e para o desenvolvimento de ferramentas de suporte – passaram a disponibilizar botões de partilha nas suas notícias para o Facebook e Twitter e o botão de “gosto” do Facebook. De referir que estas características favorecem bastante os conceitos de efeito viral e de WOM referidos por Kozinets et al., (2010). Além da presença, o SAPO também beneficia dos conteúdos amadores e de boa qualidade que proliferam na Rede, tal como referem Oliveira e Glanzmann (2010) ou Canavilhas e Ivars-Nicolás (2012). O jornalista já não trabalha num só sentido, mas também está atento à comunidade e aos conteúdos publicados por esta. Isto evidencia-se tanto na leitura regular que fazem dos *posts* ou *tweets* para destaque, como na atenção que se tem aos conteúdos noticiosos que publicam no Facebook ou Google+ (duas redes sociais bem distintas).

Apesar do uso destas ferramentas ter surgido de forma espontânea, aos poucos foram-se aprimorando as formas de estar e verifica-se que o SAPO, com os canais estudados, seguiu as estratégias de implementação (de forma não planeada e intuitiva) baseadas numa adoção pensada, na construção de comunidade e na capacidade de absorção, definidas por Culnan et al. (2010) – que se encontram resumidas no Quadro 6.

**Quadro 6- Síntese da forma de utilização dos *Social Media* no SAPO**

<b><i>Social Media</i> no SAPO</b>	
Plataformas	Twitter (10), Facebook (11), Blogue (4), Google+ (1) - são excluídas as páginas especiais e das equipas do SAPO.
Objectivo	As ferramentas são utilizadas para divulgação de conteúdos e serviços e são mais um ponto de contacto com os utilizadores.
Abordagem de gestão	Descentralizada, com os <i>sites</i> organizados por produto (SAPO Desporto, SAPO Mulher, SAPO Música...).
Acessibilidade	Em cada canal existe, na sua maioria, um botão de ligação às plataformas utilizadas. O acesso ao Twitter não está presente em quatro <i>Homepages</i> : SAPO Astral, SAPO Cinema, SAPO Família e SAPO Notícias (neste último, os conteúdos não são actualizados desde Maio de 2011).
Gestão de Risco	Existe um “Guia de Actuação para as redes sociais” para o Grupo PT, mas não existe nenhum guia de actuação específico para os canais do SAPO.
<b>Construção de Comunidade</b>	
Seguidores	Twitter: de 283 (SAPO Auto) a 6.637 (SAPO) Facebook: de 1.668 (SAPO Blogs) a 61.337 (SAPO)
Criação de conteúdo	Actualizado pelo gestor encarregue. Não são permitidas publicações pelos utilizadores, apenas comentários.
<b>Capacidade de absorção</b>	
Informação retirada	Todos os comentários são respondidos, quando necessário; qualquer pedido de esclarecimento ou dúvida é encaminhado para o serviço adequado.
Regras para o processamento desta informação	Todas as respostas são deixadas publicamente no local do comentário. Para assuntos mais sensíveis que necessitem dos dados do utilizador, é pedido que este escreva uma mensagem privada. Existe uma monitorização central da PT que controla o que é dito pelas diferentes marcas – TMN, Meo e SAPO.

*Fonte:* Elaboração própria

Por outro lado, a naturalidade com que se foi recebendo e adotando estas ferramentas pode ter falhas, nomeadamente por não haver um guia que regule a forma de estar do SAPO, para todos os canais. Não existe uma forma uniforme de se agir e, por exemplo, como se pode ler no Quadro 6, em quatro canais não existe um ícone de ligação com a sua conta do Twitter nas suas páginas. A conta do SAPO Notícias no Twitter, apesar de continuar ativa, não tem sido atualizada, no entanto tem o maior número de *tweets* comparativamente aos restantes canais – Quadro 5.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

### 5.1. Conclusões

Nesta dissertação procurou-se responder a duas questões: “como é feita a integração das ferramentas de *Social Media* no Portal?” e “como é que o Portal beneficia do uso destas ferramentas?”.

Para responder à primeira, foram feitos os ajustes técnicos que pudessem incorporar estas ferramentas de *Social Media* nos diferentes canais (ferramentas de partilha, por exemplo), foram criadas algumas aplicações que pudessem ser usadas nestas plataformas de *Social Media* e foram colocados os botões de ligação com estas em cada canal. Foram criadas equipas que pudessem estar totalmente ao dispor dos utilizadores, incentivando e explorando uma dinâmica de cooperação e de comunidade. Estas ferramentas já fazem parte do dia a dia dos gestores e jornalistas. No caso do Twitter, a escolha de conteúdos é feita várias vezes ao dia, e existe uma grande dinâmica interativa no Radar do SAPO; no caso da PB, há uma equipa ao dispor dos utilizadores, que está continuamente a melhorar o serviço (quer com novos *templates* quer com funcionalidades) e que responde e publica ativamente no blogue oficial; no caso da conta do SAPO no Facebook, também existe uma equipa preparada e atenta a esta comunidade, que coloca conteúdos consoante a atualidade e a sua importância para os utilizadores. A integração destas ferramentas também foi feita com a atribuição de espaços de destaque na *Homepage* do SAPO.

Quanto à segunda pergunta, foram verificados todos os benefícios presentes no Quadro 3 do referencial teórico, no entanto, o último benefício respeitando à redução dos custos de marketing e comunicação, apesar de ter sido referido, não foi quantificado. Estes benefícios foram alcançados pelo SAPO devido ao esforço, tempo e dedicação em estar atentos aos utilizadores e oferecer aquilo que eles pretendem. A interação não é feita com base na quantidade de informação ou conteúdo deixados na Rede, mas sim na qualidade e é daí que advém toda a dinâmica conseguida. No caso do Twitter, a dinâmica da escolha dos *tweets* e o aviso ao autor deste destaque faz com que estes utilizadores fiquem atentos, queiram seguir e ser seguidos pela conta do Radar – criando *awareness* da existência desta conta do SAPO. Nos Blogs do SAPO, toda a atenção dedicada à comunidade, *improvements* e novas ferramentas que integram

pedidos dos utilizadores, a prontidão das respostas e a dinâmica dos destaques e passatempos, faz com que se consigam também alcançar estes benefícios. Com o Facebook e o Google+ isto também acontece. É dada uma atenção grande à comunidade – e às métricas – para se perceber quais os gostos dos utilizadores e oferecer-lhes uma seleção de conteúdos adequada. Além deste aspeto, a atenção e resposta aos comentários e as brincadeiras postadas no mural do SAPO também são fatores que conduzem ao alcançar de benefícios nestas redes sociais.

## **5.2. Limitações**

As limitações são aquelas inerentes às de um estudo de caso único definidas por Lee (1989), e já referidas acima: 1) em fazer observações controladas; 2) fazer deduções controladas; 3) em ser replicável; e em 4) permitir generalização.

No desenrolar deste trabalho houve algumas limitações que o poderão ter restringido e que deverão ser consideradas em pesquisas futuras. A mais flagrante é a dimensão e complexidade da dinâmica orgânica do Portal. O SAPO é uma empresa que está sempre a estudar e desenvolver novos projetos inseridos nas novas tecnologias e possui um diagrama de *Social Media* complexo que não poderia ser estudado, na sua totalidade, neste trabalho.

## **5.3. Estudos Futuros**

Paralelamente a este estudo, seria importante a análise da gestão das ferramentas de *Social Media* de outras empresas, tanto do Grupo PT – Meo e TMN como de empresas do mesmo setor de atividade, de forma a perceber se o processo de adoção, de integração, construção de valor e alcance de benefícios proporcionados por estas ferramentas é semelhante ao do SAPO. Como foi referido nas limitações, um estudo de caso não pode ser generalizado e, uma vez que este é um tópico relativamente recente, seria interessante fazer um paralelismo com a realidade de outras empresas.

Ter a perceção dos utilizadores face à presença do SAPO nas ferramentas de *Social Media* seria uma fonte enriquecedora e complementar a esta dissertação, validando se estes benefícios são mútuos e como é que os utilizadores percebem e valorizam a presença nas ferramentas de *Social Media*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa, E. (2002). Jornalistas e público: novas funções no ambiente online. Retrieved October 2011, from <http://www.labcom.ubi.pt/agoranet/02/barbosa-elisabete-jornalistas-publico.pdf>
- Barbosa, S. (2002). A informação de proximidade no jornalismo on-line, 18.
- Bardoel, J., & Deuze, M. (2001). "Network Journalism": Converging Competences of Old and New Media Professionals. *Australian Journalism Review*, 23(2), 91-103.
- Barefoot, D. e Szabo, J. (2010). *Friends with Benefits: A Social Media Marketing Handbook*. 1.<sup>a</sup> edição. William Pollock.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research. *MIS Quarterly*, (September), 369-387.
- Bughin, J., Chui, M., & Miller, A. (2009). How companies are benefiting from Web 2.0. *The McKinsey Quarterly*, 1-9.
- Canavilhas, J., & Ivars-Nicolás, B. (2012). Uso y credibilidad de fuentes periodísticas 2.0 en Portugal y España. *El Profesional de la Informacion*, 21(1), 63-69.
- Carrera, F. (2011). Networking – Guia de sobrevivência profissional. 2.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN: 978-972-618-639-7
- Chui, M., Miller, A., & Roberts, R. P. (2009). Six ways to make Web 2.0 work. *The McKinsey Quarterly*, (February), 0-7.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244. doi:10.1057/palgrave.dddmp.4350098
- Culnan, M. J., Mchugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 243-260.
- Daniel, E., Peppard, J., & Ward, J. (2008). Building Better Business Cases for IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 7(1), 67-78.
- Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 274-277. doi:10.1057/palgrave.dddmp.4350096

- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-636.
- Eikermann, S., Hajj, J., & Peterson, M. (2008). Opinion piece: Web 2.0: Profiting from the threat. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 293-295. doi:10.1057/palgrave.dddmp.4350094
- Fidalgo, J. (2000). Novos desafios para a imprensa escrita e para o jornalismo. *Universidade do Minho - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, 1-15.
- Flew, T. (2008). Communication for the 21st century: or, how to have your blog and read it too! *First Monday*.
- Future. (2006). *Future of Media - Report. Network*.
- Hartley, J. (2007). Journalism as a Human Right: The Cultural approach to journalism. *Global Journalism Research: Theories, Methods, Findings, Future* (pp. 39-51). Brisbane: New York: Peter Lang Publishers.
- Haven, B. (2007). Marketing's New Key Metric: Engagement. *Forrester Research*, (August).
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1).
- Huizingh, E. K. R. E. (1999). Towards successful electronic commerce strategies: a hierarchy of three management models, 1-29.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kozinets, R. V., Valck, K. D., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth. *Journal of Marketing*, 74(March), 71-89.
- Lariscy, R. W., Avery, E. J., Sweetser, K. D., & Howes, P. (2009). An examination of the role of online social media in journalists' source mix. *Public Relations Review*, 35(3), 314-316. doi:10.1016/j.pubrev.2009.05.008
- Lee, A. S. (1989). A Scientific Methodology for MIS Case Studies. *MIS Quarterly*, 13(1), 33-50. doi:10.2307/248698
- Lindon, D., et al. (2004). *Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing*. 10.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, outubro 2004. ISBN: 972-20-2744-1
- Machado, M. M., Lohmann, A. de F., & Haguenaer, C. J. (2009). O Jornalismo na Web 2.0. *Revista EducaOnline*, 3(1), 21.



- Mayfield, A. (2006). *What is Social Media? An e-book from Spannerworks*.
- Mazzarol, T., Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2006). Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 41(11), 1475-1494. doi:10.1108/03090560710821260
- Meadows-Klue, D. (2008). Opinion piece: Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 245-250. doi:10.1057/palgrave.dddmp.4350103
- Mielniezuk, L. (2001). *Características e implicações do jornalismo na Web*. Bahia: Faculdade de Comunicação da UFBA.
- Oliveira, C. F., & Glanzmann, J. H. (2010). Jornalismo na era da Web 2.0. *CES Revista*, 24, 97-114.
- O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, (65).
- Palacios, M. (2002). Jornalismo Online, Informação e Memória: Apontamentos para debate.
- Parasuraman, A. (1992). Qualitative Research. *Marketing Research* (pp. 250-273). Addison-Wesley.
- Paré, G. (2001). Using a Positivist Case Study Methodology to Built and Test Theories in Information Systems: Illustrations from Four Exemplary Studies. *École des Hautes Études Commerciales de Montréal*.
- Pereira, M. A. R. (2008). *Análise de integração de soluções de comércio eletrônico com os outros sistemas de informação das organizações*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Rodríguez-Martínez, R., Codina, L., & Pedraza-Jiménez, R. (2010). Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación. *El Profesional de la Información*, 19(1), 35-44. doi:10.3145/epi.2010.ene.05
- Rosa, A. (2008). *A comunicação e o fim das instituições: das origens da imprensa aos novos Media*. 1.<sup>a</sup> Edição. Edições Universitárias Lusófonas, Coleção: COMUNICAÇÃO E MEDIA – TEXTOS UNIVERSITÁRIOS, setembro 2008.
- Rothaermel, F. T., & Sugiyama, S. (2001). Virtual internet communities and commercial success: individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com. *Journal of Management*, 27, 297-312.
- Spyer, J. (2007). *Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela* (p. 43). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

- Sá, A., & Bertocchi, D. (2006). A Web 2.0 no ano de 2006. *Anuário 2006 – A comunicação e os media em análise*, 33-43.
- Tejedor-Calvo, S. (2010). Web 2.0 en los ciberdiarios de América Latina, España y Portugal. *El Profesional de la Informacion*, 19(6), 610-619.  
doi:10.3145/epi.2010.nov.07
- Telang, R., & Mukhopadhyay, T. (2005). Drivers of Web portal use. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4(1), 49-65.  
doi:10.1016/j.elerap.2004.10.004
- Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T.-P. (2011). Enterprise Social Networking: Opportunities, Adoption, and Risk Mitigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(3), 202-220.  
doi:10.1080/10919392.2011.590109
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- História do SAPO: <http://mundo.sapo.pt>
- Imagens de marca: <http://videos.sapo.pt/maria29/6J8VcRPU14kecAD08yzE>

## ANEXOS

### WEB 2.0

**Quadro 7 - Definição de Web 2.0**

Definição	Autores
Mudança para uma Internet como plataforma. Desenvolvimento de aplicações que aproveitam os efeitos de rede e que se tornam melhores quanto mais usadas, atribuindo poder ao público e aproveitando a inteligência colectiva.	O'Reilly (2005)
Colecção de aplicações <i>online</i> de código aberto, interactivas e controladas pelo utilizador. Estas permitem a criação de utilizadores informais que facilitam o fluir de ideias e conhecimento através da permissão de criação, difusão, partilha e edição de conteúdo. Forte sentido participativo onde se pretende maximizar a inteligência colectiva, através de comunidades auto reguladas com transparência na criação da informação e do processo de partilha.	Constantinides e Fountain (2008)
Passagem do domínio das grandes empresas tradicionais de <i>software</i> (como a Netscape ou a Microsoft) para o advento das empresas prestadoras de serviços na Internet, desviando o centro de influência do computador pessoal para a rede enquanto plataforma.	Sá e Bertocchi (2006)

**Quadro 8 - As mudanças com a Web 2.0**

Web 1.0	Web 2.0
Eu publico, tu lêes	Nós publicamos, nós lemos
Eu forneço	Nós partilhamos
Era da Produção	Era da Colaboração
<i>Webpage, site</i>	<i>Web services</i>
Publicitar	<i>Word-of-mouth</i>
Profissionais	Amadores
Empresas	Comunidades
Sociedade da Informação	Sociedade do Conhecimento

*Fonte:* Carrera (2009); Barefoot e Szabo (2010)

## SOCIAL MEDIA

**Quadro 9 - Os quatro componentes do *engagement***

Envolvimento	Interação	Intimidade	Influência
<b>O que medir</b>			
Visitas; Tempo gasto; <i>Pageviews</i> ; Palavras pesquisadas; Caminhos de navegação; Logins	Comentários; Quantidade/ frequência de comentários em blogues, fóruns e <i>posts</i> ; Conexões em redes sociais	Comentários sobre a empresa em <i>sites</i> e em plataformas de <i>Social Media</i> ; Opiniões dos clientes deixadas em serviços de apoio ao cliente	<i>Rating</i> de satisfação de produto/serviço; Afinidade com a marca; Conteúdo difundido
<b>Como medir</b>			
<i>Web analytics</i>	Plataformas de <i>eCommerce</i> ; Plataformas de <i>Social Media</i>	Monitorização da marca; Serviços de apoio ao cliente ( <i>call centers</i> ); Inquéritos de satisfação	

Fonte: Haven (2007)

## BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE *SOCIAL MEDIA*

**Quadro 10 - Métricas para as aplicações de *Social Media***

Aplicação	<i>Brand Awareness</i>	<i>Brand Engagement</i>	<i>Word of Mouth</i>
Blogues	Visitantes únicos; retorno de visitas; quantidade de bookmarks; ranking na pesquisa	Quantidade de membros subscritores de feeds RSS comentários; tempo médio de permanência; número de respostas a inquéritos	Referências ao blog noutros meios ( <i>online</i> e <i>offline</i> ); número de vezes em que foi exibido noutros <i>sites</i> ; quantidade de likes
<i>Microblogging</i> (Twitter)	Quantidade de <i>tweets</i> sobre a marca e de seguidores	Número de seguidores e de respostas	Número de <i>re-tweets</i>
Redes Sociais	Membros/ fãs; quantidade de aplicações; quantidade de bookmarks; número de <i>reviews</i>	Quantidade de comentários, de utilizadores activos de <i>likes</i> ; utilização de aplicações	Número de <i>posts</i> no mural; número de respostas e partilha
Partilha de vídeo e Fotos (Flickr, YouTube)	Número de visualizações; <i>Rating</i> das fotos/ vídeos	Número de respostas, <i>pageviews</i> , comentários e de subscritores	Quantidade de <i>likes</i> ; número de partilhas noutros meios

Fonte: Hoffman e Fodor (2010)

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### **Como é feita a integração das ferramentas de *Social Media* no Portal?**

1. Que ferramentas são utilizadas pelo SAPO?
2. Quais os fatores que levaram a empresa a investir nestas plataformas?
3. Começaram a adotar estas tecnologias de forma gradual?
4. Existiu algum critério na sua adoção?
5. Que objetivos pretendem atingir com este projeto?
6. Que transformações ocorreram no Portal e na empresa?
7. Que tipo de conteúdo colocam nestas plataformas?
8. Com que regularidade atualizam e interagem nestas ferramentas?
9. Existe uma comunidade SAPO?
10. Existe algum tipo de cooperação entre a comunidade e o SAPO?
11. Quais são os critérios de seleção de conteúdos dentro da comunidade?
12. É importante para o Portal a cooperação dos utilizadores na cobertura de um evento ou notícia?
13. Utilizam as informações, vídeos ou fotos dos utilizadores? De que forma?
14. Costumam chamar os utilizadores para ajudarem a desenvolver novos produtos para o Portal?

### **Como beneficia o Portal destas ferramentas de *Social Media*?**

15. Como é gerido o relacionamento com os utilizadores nestas plataformas?
16. De que forma é que tem sido a evolução da interação dos utilizadores nestas plataformas?
17. Têm sentido uma melhoria do relacionamento com os utilizadores desde que adotaram estas plataformas?
18. É vantajosa a utilização dos blogues, redes sociais e demais? Porquê? Quais os benefícios de cada uma destas para o Portal?
19. Que benefícios foram conseguidos pela utilização destas ferramentas?
20. O que foi ou é necessário mudar na empresa para que esses benefícios sejam atingidos?
21. Estes benefícios têm algum impacto no Portal?
22. Quem são os beneficiários deste projeto?
23. Como é feito o acompanhamento e medição dos seus benefícios?
24. Monitorizam e avaliam o que é dito sobre o sapo nestas plataformas?
25. Como fazem o tratamento destas mensagens nas plataformas sociais?
26. Conseguem medir a redução de custos potenciada por estas plataformas?
27. Que métricas utilizam?